

## **Onnistunut kehityskeskustelu strategian toiminnallistamisen välineenä Pirkanmaan ELY-keskuksessa**

Sarianna Reunanen

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2013



<b>Tekijä tai tekijät</b> Reunanen Sarianna	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010
<b>Raportin nimi</b> Onnistunut kehityskeskustelu strategian toiminnallistamisen välineenä Pirkanmaan ELY-keskuksessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 70 + 6
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Tuorinsuo-Byman Soile <p>Tämä kvalitatiivinen opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle (myöh. Pirkanmaan ELY-keskus). Pirkanmaan ELY-keskuksessa haluttiin osana henkilöstön kehittämisohjelmaa parantaa organisaation toimimattomiksi osoittautuneita kehityskeskustelukäytäntöjä.</p> <p>Tavoitteena oli tutkia kehityskeskustelujen yleistä toimivuutta ja niiden roolia strategian toiminnallistamisen välineenä. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät ovat tärkeitä kehityskeskustelujen onnistumisessa ja miten strategiset tavoitteet välittyvät kehityskeskustelujen kautta henkilöstölle.</p> <p>Tietoperusta koostuu strategisesta johtamisesta, strategian toiminnallistamisesta sekä kehityskeskusteluista osana johtamista. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelujen kohteena olivat organisaation eri yksiköistä kolme keskijohdon esimiestä ja kolme heidän työntekijäänsä, joista esimiehiä haastateltiin kerran ja työntekijöitä kaksi kertaa. Tutkimusaineisto kerättiin tammi-maaliskuun 2013 aikana.</p> <p>Onnistuneen kehityskeskustelun tärkein edellytys on tutkimuksen perusteella myönteinen keskustelukokemus. Strategian toiminnallistamisen välineenä kehityskeskustelut toimivat vasta sitten, kun kehityskeskustelut koetaan organisaatiossa toimivina. Suurimmat kehittämiskohteet onnistuneen kehityskeskustelukokemuksen takaamiseksi ovat esimiestyön sekä ryhmien yhteisöllisyyden ja työyhteisötaitojen parantaminen.</p> <p>Tulosten perusteella toimeksiantajalle on laadittu kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää henkilöstön kehittämisohjelmassaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> kehityskeskustelut, strateginen johtaminen, strategian toiminnallistaminen	

Degree programme

<b>Authors</b> Reunanen Sarianna	<b>Group or year of entry</b> 2010
<b>The title of thesis</b> Successful Development Discussion as a Tool for Strategy Operationalization in ELY Centre for Pirkanmaa	<b>Number of pages and appendices</b> 70 + 6
<b>Supervisor(s)</b> Tuorinsuo-Byman Soile	
<p>This qualitative thesis was made by commission of the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Pirkanmaa (ELY Centre). ELY Centre wanted as a part of the staff development program to develop the organization's non-functioning development discussion practices.</p> <p>The aim was to study the overall functioning of development discussions and their role in strategy operationalization. The aim was also to ascertain the role of the development discussions as a tool for this. The study examined the prerequisites that are important for the success of development discussions and how strategic objectives are mediated through development discussions to personnel.</p> <p>The knowledge basis of this thesis consists of strategic management, strategy implementation and development discussions as part of management. This thesis' main method for collecting data was interviews. Among the interviewees were three middle managers and three of their employees. These middle managers were interviewed once and employees were interviewed twice. Interviews were made from January to March of 2013.</p> <p>The results of the study indicate that the most important prerequisite for a successful development discussion is a positive discussion experience itself. Development discussions can act as a tool for the operationalization of strategy only if they are working properly. The main areas of development are enhancing middle management training, improving group skills and improving workplace skills.</p> <p>Based on the results, development proposals that the organization can integrate into their staff development program have been suggested to the client.</p>	
<b>Key words</b> development discussions, strategic management, strategy operationalization	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tausta.....	2
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset.....	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	Strategia ja johtaminen .....	5
2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	6
2.1	Strategiatyöskentely julkishallinnossa .....	7
2.2	Strategian toiminnallistaminen.....	8
2.3	Strateginen osaaminen strategian toiminnallistamisessa .....	11
3	Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineenä .....	14
3.1	Kehityskeskustelutyypit .....	15
3.2	Kehityskeskustelut osana johtamista .....	16
3.3	Kehityskeskustelut osana strategisen osaamisen ja suorituksen johtamista .....	16
3.4	Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset.....	18
3.4.1	Ilmapiiri ja yhteisöllisyys .....	18
3.4.2	Luottamus ja asenne.....	19
3.4.3	Vuorovaikutus ja yhteistyö .....	20
3.4.4	Valmistautuminen ja keskusteluedellytysten luominen .....	20
3.4.5	Esimiehen rooli ja taidot.....	21
3.4.6	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta.....	22
3.4.7	Työn ominaisuudet ja motivaatio .....	22
4	Strategian toiminnallistaminen ja kehityskeskustelukäytännöt Pirkanmaan ELY-keskuksessa .....	24
4.1	ELY-keskus.....	24
4.2	Pirkanmaan ELY-keskus.....	24
4.3	ELY-keskusten ohjausmalli ja strategia.....	25
4.4	Strategia-asiakirja .....	26
4.5	Ohjausmallin haasteet.....	27
4.6	Kehityskeskustelukäytännöt ja osaamisen kehittäminen Pirkanmaan ELY-keskuksessa .....	28

4.7 Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet .....	29
5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät .....	30
5.1 Kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen .....	30
5.2 Aineistonkeruumenetelmät .....	31
5.3 Aineiston analysointi .....	32
5.4 Tutkimuksen validius ja reliabilisuus .....	33
5.5 Tutkijan rooli .....	33
6 Tutkimustulokset .....	35
6.1 Haastattelukierros ennen kehityskeskustelua .....	35
6.1.1 Kehityskeskustelujen nykyinen rooli ja painopisteet .....	35
6.1.2 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja sen tärkeys .....	39
6.1.3 Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineenä .....	41
6.2 Haastattelukierros kehityskeskustelujen jälkeen .....	44
6.2.1 Kokemus ja vuorovaikutus .....	44
6.2.2 Laatu ja ilmapiiri .....	45
6.2.3 Keskustelujen sisältö ja onnistuminen .....	50
7 Johtopäätökset ja arviointi .....	54
7.1 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset .....	54
7.2 Kehityskeskustelujen roolin selkeytys organisaation strategian ja strategisten tavoitteiden viemisessä työntekijätasolle .....	59
7.3 Kehitysehdotukset .....	61
7.3.1 Organisaation tuki esimiestyöhön ja kehityskeskusteluihin .....	61
7.3.2 Jatkuvan kehityskeskustelun tukeminen .....	62
7.3.3 Työyhteisötaitojen kehittäminen .....	62
7.3.4 Osaamisen kartoitus ja jakaminen .....	63
7.3.5 Kannustinjärjestelmän kehittäminen .....	63
7.3.6 Strategian kytkeminen operatiiviseen johtamiseen .....	64
7.4 Jatkotutkimusehdotukset .....	65
7.5 Oman oppimisen arviointi .....	65
Lähteet .....	67
Liitteet .....	71
Liite 1. Haastattelu ennen kehityskeskustelua/ Alainen .....	71

Liite 2. Haastattelu ennen kehityskeskusteluja/ Esimies .....	72
Liite 3. Haastattelu kehityskeskustelujen jälkeen/ Alainen .....	74
Liite 4. Kehityskeskusteluprosessi PIRELYssä vuonna 2013 .....	76

# 1 Johdanto

Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle (myöh. Pirkanmaan ELY-keskus). Kyseessä on julkishallinnon organisaatio, jossa työskentelee asiantuntijoita. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kehityskeskustelujen yleistä toimivuutta ja niiden roolia strategian toiminnallistamisen välineenä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät ovat tärkeitä kehityskeskustelujen onnistumisessa ja miten strategiset tavoitteet välittyvät kehityskeskustelujen kautta henkilöstölle. Tavoitteena oli myös selkiyttää kehityskeskustelujen roolia organisaation strategian ja strategisten tavoitteiden viemisessä työntekijätasolle.

Vuoteen 2020 mennessä runsaat 37 prosenttia valtion budjettitaloudessa työskentelevästä henkilöstöstä arvioidaan poistuvan vanhuuseläköitymisen, muun eläköitymisen ja valtion ulkopuolisille sektoreille suuntautuvien työpaikan vaihdosten vuoksi. Vuosina 2012 - 2016

ELY-keskuksien henkilöstöstä yhteensä 560 erilaisissa substanssitehtävissä ja hallinto- ja tukitehtävissä toimivaa henkilöä saavuttaa eläkeiän. Valtion asiantuntijaorganisaatiot ja erityisesti niiden johto ovat suurien haasteiden edessä, kun resurssien vähentyessä pitäisi samaan aikaan tehostaa toimintaa ja parantaa vaikuttavuutta. (Valtiovarainministeriö 2013a; Valtiovarainministeriö 2005, 17.)

Valtion tuottavuusohjelmien pääasiallisena keinona parantaa tuottavuutta on virkojen vähentäminen, ja tästä seuraa Korpelan ja Mäkitalon (2008, 182) mukaan jäljelle jääneen henkilöstön työmäärän kasvua, henkilöstön uupumista ja toiminnan tulosten heikentymistä, jos tuottavuutta lisääviä rinnakkaisia toimenpiteitä ei tehdä. Johtamisen merkitys henkilöstön motivaatioon, työn tuloksiin ja sitoutumiseen on suuri; jos henkilön motivaatiosta ei pidetä huolta, suoritushalu laskee.

Tästä seuraa, että henkilöstövoimavarojen johdon asiantuntijoiden on jatkossa saatava HR-toiminnot ja –ohjelmat tukemaan entistä enemmän organisaatioiden strategioiden toimeenpanoa ja liiketoiminnan tarpeita. Tämä edellyttää työajan ja kustannusten kohdentamista huomattavasti nykyistä enemmän organisaatioiden strategioiden tekoon, niiden toiminnallistamiseen ja

ylläpitoon sekä henkilöstön suorituksen johtamiseen, suorituksen ylläpitoon ja jatkuvaan parantamiseen. Strategian toteutuminen halutulla tavalla on tärkein johtamista koskeva haaste missä tahansa organisaatiossa.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen johtamisjärjestelmää, joten niiden toimivuus sekä onnistuminen ovat tärkeässä asemassa myös strategisten tavoitteiden välittymisessä henkilöstölle. Siksi ne ovat tämän tutkimuksen kohteena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 173; Valtiovarainministeriö 2005, 29.)

## **1.1 Tausta**

Pirkanmaan ELY-keskuksessa käydään kehityskeskusteluja kerran vuodessa ja käytössä on myös ryhmäkehityskeskustelu. Tutkin opinnäytetyössäni keskijohdon esimiesten ja heidän johtamiensa työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia kehityskeskusteluista painottaen strategian jalkauttamista henkilötasolle. Tarkoitus oli myös löytää esimiehille kehittämisideoita ja työkaluja kehityskeskustelujen toteuttamiseen niin, että keskustelut olisivat myös strategisesti toimivia.

Opinnäytetyön taustalla vaikuttaa VMBaro-työtyytyväisyyskysely, joka suoritettiin vuoden 2012 syksyllä ELY-keskuksissa. Kyselyn yksi osa käsittelee tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuutta osaamisen kehittämisessä. Tulokset olivat Pirkanmaan ELY-keskuksessa tässä osiossa kovin erilaisia yksiköstä ja ryhmästä riippuen, mutta usealla yksiköllä ja ryhmällä keskiarvo oli todella alhainen suhteessa koko ELY-keskuksen keskiarvoon eivätkä monet koe kehityskeskusteluista olevan mitään hyötyä. Tästä nousikin tarve tutkia tarkemmin kehityskeskustelujen toimivuuteen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Strategian toiminnallistamisen näkökulman valitsemiseen vaikutti ELY-keskusten ohjausmalli. Tämä yhdistettynä meneillään olevaan murrokseen valtionhallinnossa tuo haasteita johtamiskäytäntöihin ja strategiatyöhön, ja erityisesti strategian välittäminen henkilötasolle asti nousee väistämättä esiin. Henkilöstön osaaminen korostuu tulevaisuudessa merkittävästi, kun valtiolla resurssit pienenevät ja henkilöstön työtehtävät laajenevat. Strategian ymmärtäminen ja sen toiminnallistaminen jokapäiväisiin työtehtäviin nousee siksi entistä tärkeämmäksi.



Opinnäytetyöni aiheeseen liittyvää suurempaa kokonaisuutta työstettiin syksyllä 2012 valtakunnan tasolla Työ- ja elinkeinoministeriön alaisessa ELY-keskusten osaamisen kehittäminen -työryhmässä, jossa toimeksiantajatahon ohjaajani oli mukana. Työryhmällä oli työn alla ELY-keskusten ja TE-toimistojen osaamisen kehittämisen suunnitelma, jonka avulla pyritään valtakunnan tasolla yhdistämään strategia- ja HR-prosessit. Tämän kehittämistyön yhteydessä pohdittiin myös kehityskeskustelukäytäntöjä ja -lomakkeita ja opinnäytetyöni kytkettiin siten mukaan tähän työryhmän erittäin ajankohtaiseen, valtakunnalliseen kehittämishankkeeseen.

## **1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset**

Pääongelmat:

- Mitkä ovat onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset?
- Millainen rooli nykyisellä kehityskeskustelukäytännöllä on strategian toiminnallistamisessa?

Alaongelmat:

- Koetaanko kehityskeskustelut keskijohdon esimiestasolla ja heidän alaistensa mielestä strategian toiminnallistamisen välineeksi?
- Miten onnistunut kehityskeskustelukokemus vaikuttaa strategian välittymiseen henkilöstölle?
- Voidaanko kehityskeskustelujen avulla jalkauttaa strategiset tavoitteet yksilötasolle?

Opinnäytetyössä tutkitaan Pirkanmaan ELY-keskuksen nykyisten kehityskeskustelukäytäntöjen toimivuutta ja onnistuneen kehityskeskustelun roolia strategian toiminnallistamisessa.

Opinnäytetyössä ei tutkita kehityskeskusteluja osaamisen kehittämisen välineenä, vaikka tämä onkin alun perin kehityskeskustelukäytännön päätarkoitus (Soikkeli 2013). Myöskään suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi eivät ole tutkimuksen kohteena, vaikka nämä asiat tulevat esiin kehityskeskustelujen roolissa strategian toiminnallistamisessa.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen tarkastelu jakautuu kahteen päälukuun, lukuihin 2 ja 3. Luvussa 2 käsitellään strategiaa käsitteenä, strategista johtamista sekä strategian toiminnallistamista.

Luvussa 3 käsitellään kehityskeskusteluprosessia, kehityskeskusteluja osana johtamista ja osana strategian toiminnallistamista.

Tutkimuksen luvussa 4 esitellään kohdeorganisaatio ja sen ohjausmalli sekä

kehityskeskustelukäytännöt. Luku 5 keskittyy tutkimusmenetelmiin ja aineiston hankintaan.

Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa 7 tutkimuksen tulokset kootaan yhteen, esitellään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset ja tutkijan oman oppimisen arviointi.

## 2 Strategia ja johtaminen

Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä, sillä strategia-käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden vuoksi strategiaa on mahdotonta kuvata yhdellä määritelmällä. Viitala (2009, 59) kirjoittaa strategian olevan ”yrityksen valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt”. Kamenskyn (2010, 18) mukaan strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuoro-vaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Harisalon (2009, 240) mukaan strategia on dynaaminen prosessi, joka läpäisee koko organisaation ja yhdistää sen eri osat mahdollisimman saumattomaksi kokonaisuudeksi.

Yksinkertaistettuna strategia on johdonmukainen toimintamalli ja tapa toimia. Strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Sisällöllisesti strategia ja sitä heijasteleva strategiaprosessi koostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämäärät. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28–29.)

Strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation menestys lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Se on tapa ajatella organisaation perusteita, arvoja ja päämääriä ja niiden edistämiseksi vaadittavia vaihtoehtoja. (Harisalo 2009, 237.) Viitalan (2009, 59) mukaan strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, sen soveltamisen ja onnistumisen arvioinnin. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on olemassa. Sen lisäksi liiketoimintastrategian olennaisena kiintopisteenä on visio, joka on näkyväksi tehty tahtotila eli tulevaisuudenkuva. Visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea ja tila, joka halutaan saavuttaa. Visiota tarkentavat ja konkretisoivat tavoitteet, jotka määritellään kullekin toiminnan osa-alueelle.

## 2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Kaikissa organisaatioissa strategiaa toteuttavat ihmiset eli henkilöstö. Kiristyvän talouden vuoksi julkishallinnossa on oleellista kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka todellisuudessa lisäävät henkilöstön suorituskykyä ja tahtoa unohtamatta työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 146, 164.)

Viitala (2005, 230) määrittelee henkilöstöjohtamisen sisällöksi ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation hoitamiseen. Hannuksen (2004, 250) mukaan henkilöstöjohtaminen on myös keskeinen osa sisäistä strategiaa; se liittyy johtamistaitoon, osaamisen kehittämiseen ja hallintaan, henkilöstön resursointiin, palkitsemiseen sekä työhyvinvointiin. Hyvä henkilöstöjohtaminen on perustehtävien tehokkaan hoitamisen ohella myös huolenpitoa organisaation ihmisistä, eli yksilöiden osaamisesta, sitoutumisesta ja jaksamisesta.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on sitä, että henkilöstö tuntee organisaation yleisen strategian sekä vision ja tavoitteet. Henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee, minkälaisilla henkilöstöresursseilla organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet ja sen on pohjaututtava organisaation yleiselle strategialle, mutta samalla sen tulisi myös vaikuttaa ennakoivasti organisaation yleiseen strategiaan. Henkilöstöjohtamisen strategia on laajempi asia kuin pelkän henkilöstöyksikön strategia. Henkilöstöjohtamisen strategian määrittämisessä ja toimeenpanossa henkilöstöyksiköllä on keskeinen rooli, mutta viime kädessä henkilöstöjohtamisen strategiasta vastaa linjajohto. (Sydänmaanlakka 2000, 128–129; Hannus 2004, 250; Kamensky 2008, 49.)

Sydänmaanlakka (2000, 129) korostaa henkilöstön roolia johdon aktiivisena partnerina strategian määrittelyssä, koska osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitys on suuri. Hannus (2004, 250) pitää myös henkilöstön roolia erittäin tärkeänä kirjoittaessaan, että viime kädessä organisaation menestyksen luovat sen yksilöt. Henkilöstöjohtamisen kulmakiviksi nousevat henkilöstön huolellinen valinta, panostaminen osaamisen kehittämiseen jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti sekä tehokas kannustaminen. Tärkeää erityisesti asiantuntijoille on työn kiinnostavuus ja mahdollisuus tehdä työtä innostavassa, uutta luovassa ja dynaamisessa organisaatiossa.

Nämä ovat ensisijaisia kilpailutekijöitä organisaatiolle, kun kyse on kyvystä olla houkutteleva työnantaja.

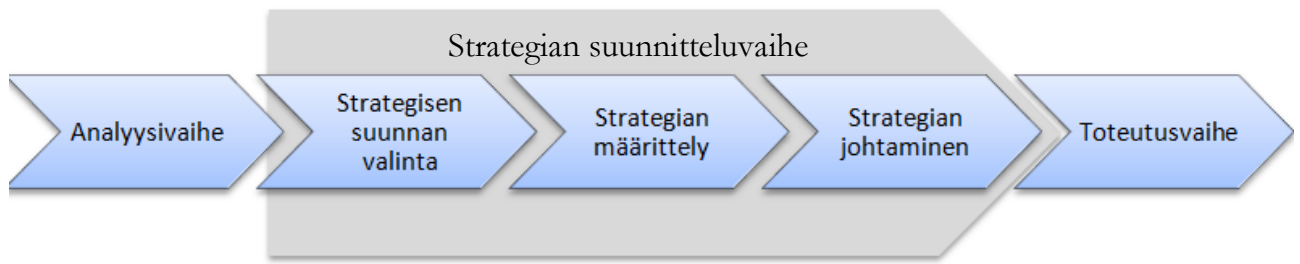
Henkilöstövoimavarojen johtamisen aito strategisuus on kuitenkin mahdollista vasta sen jälkeen, kun organisaation strategiasta on syntynyt näkemys. Näkemyksen syntymistä hankaloittaa usein epämääräinen tai puuttuva strategia-asetanta, strategian huono kommunikointi, konkreettisten strategisten tavoitteiden puuttuminen tai strategisiksi esitettyjen periaatteiden keskinäinen ristiriitaisuus. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165.)

Vaikka strategia-asiakirjassa olisikin otettu kantaa, miten osaamista ja resursseja tulisi kehittää, niin usein organisaation motivaation ja tahtotilan kehittäminen on jäänyt huomiotta. Viitala (2009, 59, 67) korostaa näiden henkilöstökysymysten tärkeyttä erityisesti tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa.

## **2.1 Strategiatyöskentely julkishallinnossa**

Julkisissa organisaatioissa strategia on sisällöltään erilainen kuin yrityksissä. Keskeisin ero tulee Lindroosin ja Lohiveden (2004, 139–140) mukaan siitä, että perinteisten yritysten on toimittava omakatteisesti, eli niiden tulee tuottaa ylijäämää asiakaslisäarvon tuottamisen lisäksi. Julkisorganisaatioilla ei tätä tarvetta ole, eli niille riittää se, että ne toimivat tehokkaasti tuottaessaan perustehtävänsä mukaista lisäarvoa. Strateginen prosessi onkin julkisissa organisaatioissa kansalaisten ja päättäjien vakuuttamista, mikä taas ei liikeyrityksillä toimi. Yllättävyyteen ja äkilliseen kehitysoikaan pyrkivän strategian tekeminen virastossa ei välttämättä vakuuta päättäjiä samalla tavalla kuin se vakuuttaisi liikeyrityksen omistajat.

Julkishallinnon strategian tulee jakautua kahdelle eri intressitalolle. Poliittisten tahojen kanssa tehdään poliittista strategiaa pyrkien osallistumaan ja vaikuttamaan mm. lainsäädäntöön ja perustehtävän määrittämiseen. Tämän lisäksi organisaatiot tekevät oman varsinaisen perustehtävän toteuttamista koskevan toimintastrategian, jota käytetään vuosittaisissa talousarviokeskusteluissa määrittämässä kulloisiakin resurssitarpeita. Lainsäädäntö on loppujen lopuksi julkisen sektorin strategiatyötä parhaimmillaan, sillä tämä tuo aina omat haasteensa muutosten toteuttajalle, eli tässä tapauksessa valtion organisaatiolle. (Laine & Hulkkonen 1994, 16.)



Kuvio 1. Strategiaproessin vaiheet julkishallinnossa (Lindroos & Lohivesi 2004, 139)

Kuviossa 1 esitetään strategiaproessin keskeiset vaiheet julkishallinnossa. Julkishallinnossa analyysivaiheeseen liittyy olennaisesti strategia-asiakirja, joka laaditaan yleensä noin viideksi vuodeksi kerrallaan, jolloin toimintaa pystytään linjaamaan pitkäjänteisesti. Strategisen suunnan valintaan ja strategian määrittelyyn vaikuttavat asiakas- ja palveluvalinnat. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 148) mukaan yhä suurempi osa julkishallinnon palvelujen tuottajista on siirtynyt pois tuotannollisesta toimintatavasta kohti palvelujen sisällön kehittämistä, josta seuraava askel on kohti asiakaspalvelulähtöistä toimintamallia.

## 2.2 Strategian toiminnallistaminen

Strateginen johtaminen on taitolaji, jossa onnistuminen vaatii monien edellytysten täyttymistä. Kamensky (2010, 29, 51) määrittelee strategisen johtamisen menestystekijöiksi strategian, vuorovaikutuksen, johtamisen ja osaamisen, jotka kaikki ovat riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteissa toisiinsa. Strategisella johtamisella on vielä kolme suurta haastetta: luoda menestysstrategia, toteuttaa se erinomaisesti sekä uudistaa strategia ajoissa ja riittävän voimakkaasti (Lindroos & Lohivesi 2004, 168). Strategian toteuttamista on pidetty näistä vaikeimpana alueena ja strategisten suunnitelmien täydellinen toteutuminen on Kamenskyn (2010, 319) mukaan jopa luonnonlakien vastaista, sillä strategian täydellisen toteutumisen esteet voivat tulla sekä organisaation ympäriltä että organisaation sisältä. Käytännön toteutus onkin se, joka paljastaa, kuinka strategia toimii käytännössä. Tärkeintä prosessissa on muistaa, että strategian toteutus on paljon hitaampaa ja haasteellisempaa kuin strategian määrittäminen, ja sen toteutus kestää koko strategiajakson ajan. Se vaatii sekä johdon aktiivista mukanaoloa että ihmisten sitoutumista.

Viitalan (2005, 79) määritelmän mukaan strategian toiminnallistamisessa ”visio ja strategia vietään toimintaan ja muutetaan toiminnaksi”. Strategian toiminnallistamisen rinnakkaisterminä käytetään usein esimerkiksi strategian implementointia tai jalkauttamista.

Strategian toiminnallistamisen yhteydessä puhutaan myös strategian toteuttamisesta, joka edellyttää sitä, että kaikki toimintayksiköt ja työntekijät toimivat strategian mukaisesti ja ovat osa sitä. Pelkkä näkemyksellisen strategian luonti ei yksinään riitä menestykseen, vaan samalla on tärkeää kyetä muuntamaan strategia käytännön toiminnaksi organisaatiossa. Koska tekniikka, kilpailu ja lainsäädäntö muuttuvat nopeasti, strategiaa on koko ajan muotoiltava ja toteutettava aktiivisesti. (Salminen 2008, 17; Hannus 2004, 19–20; Kamensky 2008, 336.)

Hannus (2004, 20–21) ja Kamensky (2010, 60) ovat määritelleet **strategian toiminnallistamisen menestystekijöitä** seuraavasti:

- avainhenkilöiden osallistuminen strategian luomiseen
- strateginen viestintä ja koulutus
- ylimmän johdon sitoutuminen
- strategian toimeenpanon hallinta ja johtaminen
- strategian kytkentä operatiiviseen johtamiseen
- hyvä kannustinjärjestelmä.

Organisaation menestyminen edellyttää sitä, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö omaksuu strategian, ja tämä tapahtuu parhaiten **osallistumalla strategian luomiseen**. Tällöin avainhenkilöt ovat jo valmiiksi sitoutuneita strategian toimeenpanoon ja sen edellyttämiin toimenpiteisiin. (Hannus 2004, 19–20.)

**Strategian viestintä ja koulutus** ovat Kamenskyn (2010, 61) mukaan välttämättömiä, jotta organisaatioon saadaan riittävän laaja strateginen ymmärrys ja osaaminen. Strategian ymmärtämiseksi ja vuorovaikutuksen luomiseksi organisaatioissa tarvitaan ennen kaikkea yhteinen kieli strategian viestittämiseksi organisaatioon sekä prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla organisaatiot voivat toteuttaa strategiaa ja saada siitä palautetta (Kaplan & Norton 2002, 4). Tätä ei kuitenkaan voi Kaplanin ja Nortonin (2002, 74) mukaan tapahtua ennen kuin strategia on kuvattu,

eli sille on rakennettu luotettava ja kestävä malli. Myös Hannuksen (2004, 20) mukaan strategian pelkistäminen on tärkeää ja strategiasta on tehtävä hyvä tarina. Strategian pelkistämisen lähtökohtana tuleekin olla ammattimainen viestintäsuunnitelma. Lindroos ja Lohivesi (2004, 160) korostavat, että strategia täytyy viestiä riittävän yksinkertaisesti ja ymmärrettävällä kielellä, eli mitä selkeämmäksi ja yksinkertaisemmaksi strategia on kiteytetty, sen todennäköisemmin se myös toteutuu.

Strategian toiminnallistamisen onnistumisen tärkein syy löytyy Salmisen (2008, 104) mukaan johtamisesta ja esimiestyöstä. Vaikka henkilöstön rooli strategiatyössä on tärkeä, **ylimmän johdon sitoutumista** strategian toteuttamisessa ei pääse kiertämään. Niemelä, Pirker ja Westerlund (2008, 11–12) korostavat yrityksen johdon vastuuta siinä, että työntekijät ymmärtävät valitun strategian ja toimivat sen mukaisesti. Lindroos ja Lohivesi (2004, 159) pitävät myös ylimmän johdon roolia keskeisimpänä strategian toteuttamisessa. Organisaatioiden on siksi panostettava johtamisresurssiensa kehittämiseen, jotta strategiaprosessit tehostuisivat.

Ylimmän johdon sitoutumiseen kuuluu myös **esimiestyön ja strategian toimeenpanon johtaminen**. Johtamista tulee myös arvioida kriittisesti, eivätkä tässä kohtaa perinteiset ilmapiiritutkimukset ole ylimalkaisuutensa vuoksi hyödyllisiä. Johdon avuksi ja strategian toiminnallistamisen apuvälineeksi on kehitetty erilaisia johtamisjärjestelmiä - esimerkiksi Balanced Scorecard - jotta organisaation johtamis- ja esimiestehtävistä vastaavat henkilöt voivat suoriutua tuloksellisesti tehtävästään. Ne eivät kuitenkaan ole yleispäteviä, joten tärkeämpää on keskittyä ensin strategian toiminnallistamisen menestystekijöihin. (Salminen 2008, 104, 113, 117.)

**Strategian kytkennässä operatiiviseen johtamiseen** käydään läpi se, miten strategia integroidaan organisaation vuosisuunnitelmiin, päivittäisjohtamiseen ja ihmisten henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä lopuksi toimenpiteisiin ja palkitsemisjärjestelmiin. Strategian toteutuminen on mahdollista vasta, kun se on kyetty ensin viemään tiimi- tai yksilötasolla aina kunkin henkilön omaan käytännön työhön asti. Tämä tapahtuu esimerkiksi jakamalla strategiset tavoitteet alatavoitteiksi ja tehtäviksi. Strategiset tavoitteet eivät sellaisenaan välity henkilötasolle asti, jos niitä ei pysty liittämään osaksi jokapäiväistä työtä. (Kamensky 2010, 61; Lindroos & Lohivesi 2004, 172.)

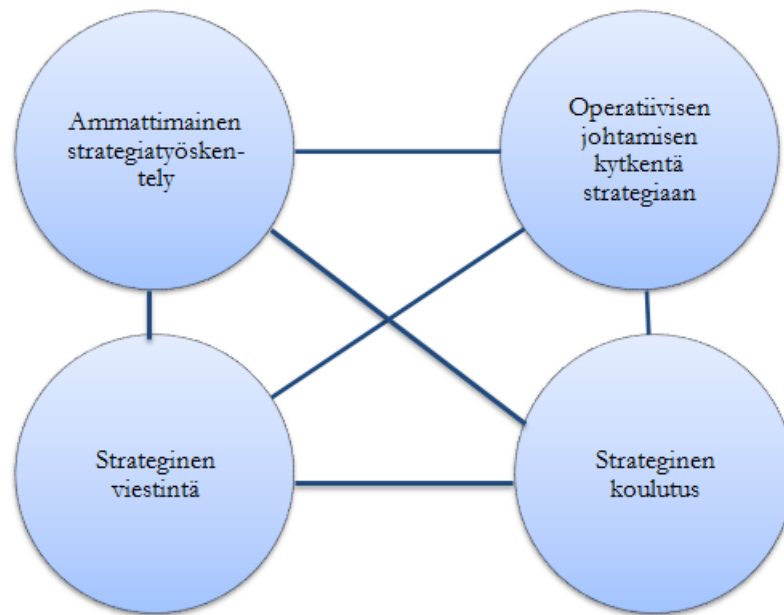


Tavoitteiden purkaminen mahdollisimman yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi ei yksinään riitä, koska tämä ei auta henkilöstöä ymmärtämään itse strategiaa. Salminen (2008, 127) painottaa tavoitteisiin vaikuttamista, eli mitä enemmän organisaation jäsenet voivat vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa, sitä mielekkäämmiksi tavoitteet koetaan. Tavoitteisiin vaikuttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että koko organisaation on osallistuttava strategisen suunnitteluprosessin kaikkiin vaiheisiin. Usein riittää, että ihmiset voivat vaikuttaa siihen, miten strategiaa ryhdytään toteuttamaan heidän omassa työssään.

**Kannustinjärjestelmä** on merkittävä voima työyhteisön ilmapiiriin ja tuloksenteon kannalta. Jos kannustinjärjestelmä perustuu yksilöiden itsenäisten suoritusten arviointiin, on yhteistyö ihmisten välillä heikolla pohjalla. Salminen (2008, 136) jakaa palkitsemisen sisäisen ja ulkoisen motivaation tukemiseen. Ulkoista motivaatiota tukevat palkkiot ovat joko rahaa tai muita taloudellisia etuja, ja sisäistä motivaatiota tukevia palkitsemismuotoja ovat lisävastuun antaminen, uusien haasteiden tarjoaminen tai mahdollisuus itsensä kehittämiseen esimerkiksi kurssin tai seminaarin avulla. Salminen (2008, 137) kirjoittaa, että usein kannattaa käyttää koko ryhmän palkitsemista, jolloin ryhmän jäsenet alkavat oman suorituksensa parantamisen lisäksi tukea myös toisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä kannustinjärjestelmä perustuu myös Lindroosin ja Lohiveden (2004, 168) mukaan ryhmien, tiimien ja yksikköjen yhteisiin tavoitteisiin, joiden saavuttamisesta koko ryhmä palkitaan yhdessä.

### 2.3 Strateginen osaaminen strategian toiminnallistamisessa

Kamenskyn (2008, 346) mukaan strategiaprosessiin samanaikaisesti osallistuvat ihmiset ovat parhaassa asemassa saavuttamaan yhteistä ymmärrystä ja näkemystä strategiasta. Strategiaviestintä on tässä kohtaa merkittävässä roolissa. Ihmisten henkilökohtaiset kokemukset määrittävät sen, millä tavalla strategia ymmärretään. Tämän vuoksi strategia on viestittävä eri tavalla eri kohderyhmille, vaikkei itse strategian sisältö saa muuttua. Yleisimmät virheet viestinnässä on se, että strategian tekijä ei osaa pelkistää strategiaa olennaisiin asioihin, kaksisuuntainen viestintä ei toimi ja aikaa on varattu aivan liian vähän. Organisaatioiden tulisi muistaa, että strategian jalkautus ei ole sama asia kuin strategian viestintä. Vaikka strategian viestintä on tärkeä asia toteutuksen kannalta, operatiivisen johtamisen kytkeminen strategiaan ja ammattimainen strategiatyökentely ovat huomattavasti olennaisempia osa-alueita strategian toteuttamisessa. Kuviossa 2 esitetään organisaation strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina.



Kuvio 2. Organisaation strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina (Kamensky 2008, 345)

Strateginen osaaminen sisältää Kaplanin & Nortonin (2002, 104) mukaan ne strategiset tiedot ja taidot, jotka työntekijöiltä vaaditaan strategian tukemiseksi. Vain strategisiin mittareihin ankkuroituja osaamisia voidaan Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 85) mukaan kehittää hallitusti. Koko organisaation strateginen osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti organisaation uudistumiskykyyn. Koska strategian toiminnallistamisessa visio ja strategia viedään toimintaan ja muutetaan toiminnaksi, on tässä prosessissa oleellista selvittää, mikä on se tehtävä eli missio, johon organisaatio sitoutuu. Lisäksi tulisi määritellä, millaista organisaation toiminnan tulisi olla, jotta organisaation visio voi toteutua.

Organisaation täytyy valita oikeat linjaukset ja keinot päämäärän saavuttamiseksi, mutta ennen kaikkea tulisi selvittää, mitä organisaation pitäisi osata, jotta se voisi toteuttaa aikeensa. Organisaation osaamisen strategisuus merkitsee sen osaamisen tunnistamista, jolla on keskeinen merkitys organisaation tulevaisuudessa. Strategisten osaamisten kartoitus on myös tärkeää, sillä strategiaa ei voi toiminnallistaa, jos ei tiedetä ennakkoon, mitkä ovat osaamistarpeet. (Viitala 2005, 79, 361; Lehtonen 2002, 4.)

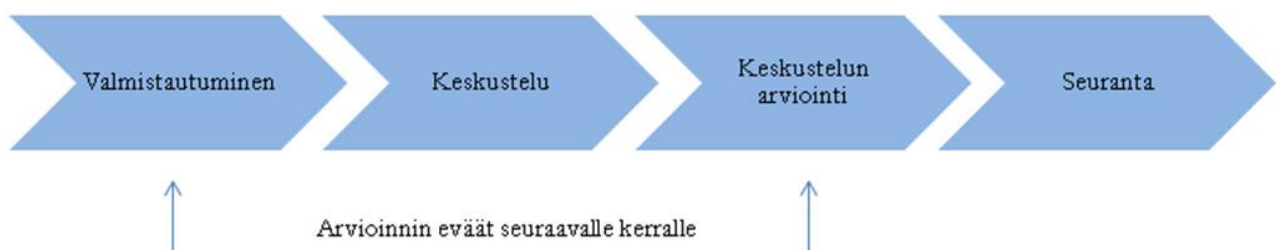
Kamenskyn (2008, 345) mukaan paras tapa saavuttaa strateginen osaaminen on osallistua intensiivisesti ja pitkäjänteisesti strategiatyöskentelyyn. Kaplanin ja Nortonin (2002, 4) mukaan vähänkin suuremmassa organisaatiossa kaikki eivät kuitenkaan voi osallistua siihen - eivät ainakaan samanaikaisesti ja samalla intensiteetillä. Niinpä organisaation strategisen osaamisen kehittämisessä lankeaa suuri haaste erityisesti strategiselle viestinnälle ja koulutukselle.

### 3 Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineenä

”Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan” (Aarnikoivu 2011, 73).

Kehityskeskustelujen ytimessä ovat organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Kehityskeskusteluissa liitetään nämä arvot päivittäiseen työhön ja luodaan ennen kaikkea merkitys alaisen työlle, joten onnistuneet kehityskeskustelut auttavat saamaan aikaan entistä enemmän hedelmällistä yhteistyötä koko organisaatioon. Yksittäisten työntekijöiden on tärkeää toteuttaa strategian mukaisia työprosesseja saavuttaakseen yhdessä organisaation vision mukaisen tilan. (Aarnikoivu 2011, 76; Meretniemi 2012, 81.)

Kehityskeskusteluissa organisaatiotason tavoitteet puretaan työntekijän konkreettisiksi tavoitteiksi ja kirkastetaan ryhmätason tavoitteita. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilöstön kehittyminen. Tarkoitus on myös selkeyttää ajatusta, että jokainen voi oman työnsä kautta vaikuttaa siihen, saavuttaako organisaatio strategiset tavoitteet vai ei. Strategiaa peilataan vastaavasti työntekijän arkeen tarkoituksena löytää ne asiat päivittäisestä työstä, joita tekemällä työntekijä voi edistää parhaiten organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kuviossa 3 on esimerkki kehityskeskusteluprosessista. (Aarnikoivu 2011, 73, 76.)



Kuvio 3. Kehityskeskusteluprosessi (Meretniemi 2012, 64.)

### 3.1 Kehityskeskustelutyypit

Keskusteluiden nimitykset vaihtelevat asiasisällön mukaan (Meretniemi 2012, 34.):

- tavoitekeskustelu
- tuloskeskustelu
- varsinainen kehityskeskustelu
- arviointikeskustelu
- palkkakeskustelu
- suunnittelukeskustelu
- ryhmäkeskustelu.

Kehityskeskusteluja voidaan käydä yksin tai ryhmässä, ja monessa organisaatiossa on käytössä sekä yksilö- että ryhmäkehityskeskustelut. Meretniemi (2012, 34) mainitsee, että joissakin organisaatioissa kaikki keskustelut kulkevat yhden otsikon alla, näin on esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Meretniemi (2012, 34) korostaa, että selkeyden varmistamiseksi olisi järkevää käyttää keskusteluista asiaan viittaavaa nimeä. Jos keskustelussa käsitellään saman otsikon alla useampia edellä listattuja asioita, jokin asioista saattaa nousta liian hallitsevaksi, ja se saattaa viedä liikaa huomiota muilta tärkeiltä asioilta.

Ryhmäkehityskeskustelun rooli on täydentää yksilökehityskeskusteluja eikä se saisi koskaan korvata yksilökeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelu tuo Aarnikoivun (2010, 107–108) mukaan lisäarvoa organisaation toimintaan vahvistamalla yksilötason keskusteluita ja luomalla yhteistä ymmärrystä sekä yhteisöllisyyttä ryhmätasolla. Ryhmän kehityskeskusteluissa voidaan käsitellä esimerkiksi ryhmän perustehtävää ja roolia organisaatiossa, edellytyksiä tämän perustehtävän täyttämiseksi ja ryhmän onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi voidaan keskustella ryhmän työtehtävien organisoimisesta ja työnjaosta, työskentelyilmapiiristä, yhteisistä pelisäännöistä sekä ryhmän lähitulevaisuuden haasteista. Oleellista on myös sopia seuraavan kauden tavoitteista ja niiden toteutumisen edellytyksistä.

### **3.2 Kehityskeskustelut osana johtamista**

Organisaation strategioiden ja arvojen toiminnallistamisen tärkein kanava on käytännön johtamistyö. Johtamistyö on päivittäistä toimintaa, mutta erityisen tärkeitä tilaisuuksia ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu liittyy koko organisaation ohjaustoimintaan, sillä se ei ole irrallinen tapahtuma eikä pelkästään henkilöstöjohtamiseen kuuluva osatekijä. Keskustelujen taustalla vaikuttaa vahvasti organisaation pyrkimys toteuttaa visiotaan ja missiotaan ja näin ollen myös strategiaa, ja nämä kaikki ovat myös organisaation johtamisen perusta. Organisaation visio ja missio vaikuttavat johtamiseen aina henkilökohtaisiin tavoitteisiin asti samalla tavalla kuin kehityskeskustelujen tulokset heijastuvat johtamiseen, sekä tulosityksikön ja koko organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelut ovatkin tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. (Aarnikoivu 2011, 79; Hannus 2004, 255; Meretniemi 2012, 63.)

Kehityskeskustelut helpottavat Meretniemen (2012, 21, 23) mukaan esimiehen johtamistyötä, koska niissä esimies voi hyvillä kysymyksillä saada kokonaiskuvan oman osastonsa tai ryhmänsä tilanteesta. Vastaavasti jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa sekä oman osaston ja tiimin osuutta siinä. Myös oman, henkilökohtaisen roolin ymmärtäminen on tärkeää, jotta työntekijä voi ottaa omakohtaista vastuuta tehtäviensä hoidosta. Kehityskeskustelu on Valpolan (2000, 37) mukaan myös varmistus siitä, että tiettyihin tärkeisiin asioihin paneudutaan muutaman kerran vuodessa.

### **3.3 Kehityskeskustelut osana strategisen osaamisen ja suorituksen johtamista**

Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa organisaation osaamisen johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelut ovat laatu- ja osaamiskartoitusjärjestelmien ohessa turvallinen etappi osaamisesta puhumiseen ja osaamisen kartoittamiseen. Organisaation kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat esimerkiksi parempi tietämys henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä -toiveista. (Viitala 2005, 143, 361.)

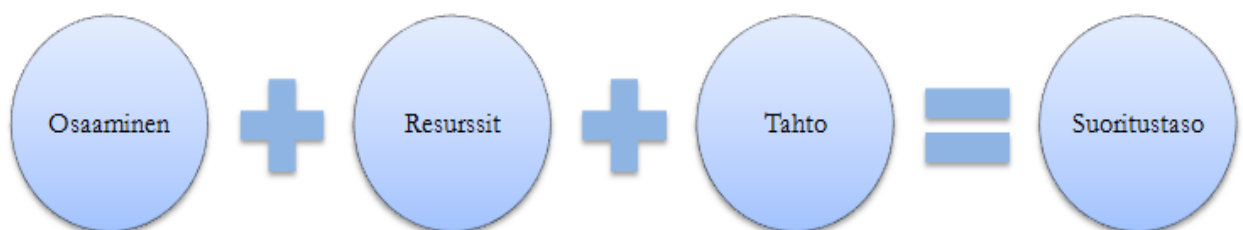
Nämä kehitys- ja koulutustarpeet olisi Lindroosin ja Lohiveden (2004, 165) mukaan hyvä voida johdattaa strategiasta ja näitä osaamistarpeita tulisi verrata jo olemassa olevaan osaamiseen. Eri-laisilla osaamiskartoituksilla voidaan selvittää, millaista osaamista kullakin työntekijällä on ja millaisia osaamisaukkoja on olemassa. Osaamiskartoitus tehdään usein kehityskeskusteluiden yh-

teydessä, jolloin henkilö käy esimiehensä kanssa keskustelua organisaation toiminnan olennaisista tavoitteista ja niiden saavuttamisen edellyttämästä osaamisesta.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 117) kirjoittavat, että erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tullut esiin, että henkilön osaaminen on yli tehtävän tai työroolin tavoitetason. Tämä on varsin ongelmallista, sillä asiantuntija, joka ei pääse hyödyntämään osaamistaan työssään, äänestää nopeasti jaloillaan. Meretniemi (2012, 146) mainitsee myös, että vielä nykyisinkin organisaatiot käyttävät vain osaa henkilöstönsä kapasiteetista. Asiaan ei ole siis reilun kymmenen vuoden aikana tullut huomattavaa muutosta.

Osaamiskartoitus ei ole olemassa ainoastaan vajaiden osaamisalueiden löytämiseksi vaan se paljastaa myös ne osaamisresurssit, jotka ovat jääneet käyttämättä. Oli kyseessä lisäkouluttautumisen tarve tai osaamiskapasiteetin alikäyttö, molemmissa tapauksissa voi asianosaisten henkilöiden työmotivaatio nousta nopeastikin, jos kyvyt ja haasteet saadaan kohdalleen. Esimiehen osaamisen johtamiseen liittyvä tärkeä velvollisuus kehityskeskusteluissa onkin osoittaa osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämislle strategiaan liittyvä suunta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124.)

Tärkeintä on arvioida työssä ja ammattitaidossa kehittymisen kannalta osaaajan oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan sekä pyrkimys kehittyä sen pohjalta (Viitala 2005, 143). Kehityskeskusteluissa yksi käsiteltävä aihepiiri on henkilön suorituksen arviointi kuluneella kaudella. Tässä mitataan sitä, kuinka henkilö on saavuttanut sovitut tavoitteet ja miten hän on omassa toiminnassaan toteuttanut yhteisiä arvoja. Strategisen osaamisen johtaminen ei ole Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 226) mukaan vain tiedon ja taidon johtamista, vaan siihen on sisällytettävä myös tahto. Erinomaisiin tuloksiin voidaan päästä, mikäli mukaan saadaan myös ihmisten innostus.



Kuvio 4. Henkilön suoritustasoon vaikuttavat tekijät (Lindroos & Lohivesi 2004, 165.)

Kuviossa 4 osaaminen sisältää henkilöstön kyvyt, koulutuksen ja ammattitaidon. Resurssit sisältävät mm. tarvittavat työvälineet ja tietoaineiston. Hyvin koulutetusta ja riittävästi resursoidusta työntekijästä tulee tehokas vasta, kun hän myös haluaa ja tahtoo eli kun hänen motivaatiostaan pidetään huolta. Tahdon johtamisen avainasioita ovat yksilön käsitys organisaation tehtävästä ja omasta roolistaan sekä koko yrityksen että oman yksikkönsä tehtävän toteuttamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165.)

Valpolan (2000, 35) mukaan jokainen tietää roolinsa, kun johtamisen ketjussa visio ja strategiat muunnetaan suoritustavoitteiksi sekä ryhmä- että yksilötasolla. Nämä suoritustavoitteet on helppo muuttaa osatavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Vaikka henkilön tehtäväkuvaus tulisi valmiiksi annettuna ja kuvauksesta keskusteltaisiin kehityskeskustelussa, henkilökohtaisen tehtävä- ja roolikäsityksen selkeys ratkaisee pitkälti Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 226) mukaan myös sen, miten johdonmukaisesti yksilöt kartuttavat tietojaan ja taitojaan organisaation hyödyksi. Kaikkien kuvion 4 tekijöiden on oltava kohdallaan, jotta henkilöstöltä voidaan odottaa korkealaatuista panosta työtehtävissään. Nämä ovat avainasioita myös strategian toteuttamisessa.

### **3.4 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset**

Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan hyödyllisiä sekä alaiselle, esimiehelle että yritykselle, mutta tämä edellyttää niiden oikeanlaista toteuttamista. Tässä osiossa käydään läpi joitakin onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä.

#### **3.4.1 Ilmapiiri ja yhteisöllisyys**

Hyvä työilmapiiri edistää kehityskeskusteluissa miellyttävän ilmapiirin syntymistä ja uusien, innostavien oivallusten löytymistä. Keskustelun avauksella on tärkeä rooli miellyttävän ilmapiirin luomisessa keskustelulle. Yleensä avoin ja keskusteleva ilmapiiri luo aivan erilaiset puitteet onnistumiselle kuin tiukan valvova johtamistapa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 168.)

Korpelan ja Mäkitalon (2008, 182) mukaan hyvän työilmapiirin merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilöstön työmotivaatio vaikuttaa huomattavasti asiakkai-



den saamaan palvelujen laatuun. Tehokkaan toiminnan edellyttämästä työilmapiiristä huolehtimalla saadaan aikaan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Työilmapiiriin vaikuttaa voimakkaasti myös työntekijöiden välinen yhteishenki, eli yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys ilmenee Aarnikoivun (2011, 122) mukaan konkreettisesti haluna tehdä yhteistyötä, haluna auttaa ja tukea työkavereita työtehtävien ja jaksamisen saralla. Yhteisöllisessä työyhteisössä arvostetaan ja kunnioitetaan toisia työntekijöitä eikä keskitytä ainoastaan yksilön suoriutumiseen. Menestyvässä työyhteisössä ymmärretään ja sisäistetään yhteiset tavoitteet ja jokaisen rooli yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Aarnikoivu (2011, 122) kehottaa laatimaan työyhteisölle pelisäännöt tukemaan ryhmän kiinteyttä ja yhteistoimintaa. Pelisäännöt konkretisoivat sen, miten ryhmässä toimitaan, ja mahdollistavat näin ryhmän jäsenille oman toiminnan pelaamisen pelisääntöihin ja oman toiminnan kehittämisen.

### **3.4.2 Luottamus ja asenne**

Työyhteisötaitojen läsnäolo luo kasvualustan luottamussuhteen rakentumiselle (Aarnikoivu 2011, 23). Kehityskeskusteluissa luottamus on onnistuneen keskustelun yksi tärkeimmistä tekijöistä. Aarnikoivu (2011, 79) korostaa, että hyväkään prosessi tai apuvälineet eivät keskusteluissa auta, jos esimiehen ja alaisen välillä ei ole luottamusta.

Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttaa myös keskusteluun osallistuvien asenne. Se, miten alaiset kokevat kehityskeskustelut, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies ja organisaation johto pitävät keskusteluita. Henkilöstön on vaikea motivoitua, jos esimies ei pidä keskusteluista tärkeänä ja jos sovittujen tavoitteiden toteutumisesta ei pidetä kiinni. Kehityskeskustelu kannattaakin nähdä mahdollisuutena osapuolille, sillä esimiehen ja alaisen keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, parantaa usein alaisen työmotivaatiota riippumatta keskustelun varsinaisesta sisällöstä. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii sitä, että kumpikin osapuoli pohtii omaa asennoitumistaan kehityskeskusteluun ja keskustelukumppaniinsa. Vastuu luottamuksen syntymisestä ei ole pelkästään esimiehellä, vaan myös alainen voi edistää sitä olemalla vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa ja nostamalla asiat rohkeasti käsittelyyn. (Aarnikoivu 2011, 84–85; Meretniemi 2012, 65.)

### 3.4.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Onnistuneessa kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus. Ilman avointa vuorovaikutusta ei tällainen kehityskeskustelu ole mahdollinen. (Aarnikoivu 2011, 87.) Valpola (2000, 37) korostaa, että kehityskeskustelu 1-2 kertaa vuodessa ei korvaa tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon. Arjen kiireessä asioita voi jäädä sanomatta tai ne voidaan ymmärtää ja tulkita eri tavoin (Sydänmaanlakka 2002, 94). Tästä seuraa, että vuosienkin jälkeen esimiehen ja alaisen käsitys työsuorituksesta tai kiinnostuksesta uusiin tehtäviin on aivan erilainen. Myös läheiset työtoverit, jotka ovat esimies-alaisuudessa, voivat Valpolan (2000, 38) mukaan välttää vaikeista asioista puhumista tai todeta, että kaikki tärkeät asiat puhutaan työmatkoilla tai muissa arjen tehtävissä.

Aarnikoivun (2011, 87) mukaan avoin vuorovaikutus mahdollistaa sen, että keskustelukumppanit ovat valmiita ylittämään niin sanotun mukavuusrajan. Mukavuusraja tulee myös Valpolan (2000, 8) mukaan eteen esimiestyössä pelkästään jo kehityskeskustelujen aloittamisessa, jos kehityskeskustelujen käyminen ei ole tottumus. Mukavuusrajan ylittävässä keskustelussa otetaan riskejä, ollaan avoimia ja käsitellään sellaisia teemoja, jotka olisi mukavampi jättää keskustelun ulkopuolelle. Kun raja ylitetään, keskustelu muuttuu vaativaksi ja jopa hankalaksi. Se, missä kohtaa mukavuusraja kulkee, riippuu keskustelijoiden persoonallisuuksista, heidän keskinäisen suhteen läheisyydestä, organisaatiokulttuurista sekä kulttuurillisesta taustasta. Mitä korkeammalle mukavuusraja voidaan piirtää, eli mitä avoimemmin osapuolet keskustelevat, sitä enemmän keskustelun hyödyllisyys ja vaikuttavuus kasvavat.

Vuorovaikutukseen liittyy myös osapuolten kyky kohdata ristiriitoja, sillä kehityskeskusteluihin liittyy aina yllätyksiä ja vaikeita tilanteita, sekä ristiriitojen ja negatiivisten tunteiden kohtaamista. Onnistuakseen hyvin, ne vaativat hyviä vuorovaikutustapoja molemmin puolin. (Aarnikoivu 2011, 87, 141; Sydänmaanlakka 2002, 94.)

### 3.4.4 Valmistautuminen ja keskusteluedellytysten luominen

Yksi tärkeimpiä kehityskeskustelujen onnistumisen edellytyksiä on valmistautuminen, joka koskee kumpaakin osapuolta. Keskusteluilla tulee olla selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotta niistä

saadaan suurin mahdollinen hyöty ja ne toimivat systemaattisesti ja rationalistisesti kaikkien kohdalla. (Meretniemi 2012, 65.)

Jos keskusteluun tullaan huonosti valmistautuneina, sen sisältö jää vaatimattomaksi eikä kannusta jatkossakaan suhtautumaan keskusteluun arvostavasti. Sydänmaanlakan (2002, 92, 99) mukaan oleellinen osa valmistautumista on se, että keskustelun tarkoitus ja oma rooli siinä on ymmärretty. Keskusteluedellytyksiä parannetaan varaamalla riittävästi aikaa ja varmistamalla keskustelutilanteen häiriöttömyys.

### **3.4.5 Esimiehen rooli ja taidot**

Strategian toiminnallistamisen kannalta keskijohdon esimiestyön tärkein tehtävä on Salmisen (2008, 111) mukaan organisaation toimintaedellytysten kehittäminen ja alaisten johtaminen strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta strategian toteuttaminen pysyisi yhteisessä kurssissa organisaatiossa, esimiehet tarvitsevat jäämäkkyyttä ja yhteistyötä paitsi omien työntekijöidensä myös muiden osastojen vetäjien kanssa.

Tämä tarkoittaa johdon ja kaikkien esimiestehtävissä olevien ajankäytön priorisoimista asiantuntijatyön ja esimiestyön välillä. Esimiehen tehtävänä on myös arkikielistää keskeisimmät strategiset valinnat. Lähiesimiesten tähän liittyvänä tehtävänä on luoda foorumeita ja nostaa esiin teemoja, joiden kautta työn tarkoituksesta keskustelemisesta tulee luonteva ja jatkuva osa työn arkea. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 125; Meretniemi 2012, 81.)

Esimiehet tarvitsevat organisaation tukea esimiestyöhönsä, joten valmennuksessa on keskityttävä johtamistehtävien suorittamiseen. Ylimmän johdon on pyrittävä havaitsemaan ja puuttumaan edellä esimiehen johtamistyyliin, mikäli siinä ilmenee puutteita. Esimiesten on kuitenkin annettava hoitaa työnsä oman persoonallisuutensa mukaan. Salminen (2008, 120–121) korostaa, että esimiesten tulisi silti ymmärtää valitsemansa johtamistyylin seuraukset; johtamistehtävät on tehtävä kunnolla riippumatta siitä, millainen persoona on.

### 3.4.6 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Organisaatioissa työn tulos on avainasemassa, jolloin työntekijöitä arvioidaan suoriutumisen kautta. Esimiehen pitäisi Meretniemen (2012, 47, 54) mukaan sopia suoriutumisen mittaamista-voista jo työn tavoitteita määriteltäessä. Organisaation kehityskeskustelutavoista riippumatta kyse on oikeudenmukaisuudesta, sillä kenenkään työssä onnistumista ei tulisi arvioida pintapuolisesti. Ilman mittareita on vaikea määrittää, milloin toiminnassa on jotain parannettavaa.

Yleisellä tasolla asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden taustalla tulisi olla koko organisaation tavoitteet, eli niiden jakautuminen sen eri tulosityksiköille. Jokaisen organisaation tulisi panostaa Meretniemen (2012, 53) mukaan niihin tavoitteisiin ja käyttää niitä mittareita, jotka tukevat parhaiten sen toimintaa ja joiden seurannasta on olennaisinta hyötyä yrityksen menestymisen kannalta. Meretniemi (2012, 113) kirjoittaa myös tavoitteiden toteutumisen seurannan vaikutuksista asenteisiin; keskusteluun suhtaudutaan lähtökohtaisesti kyynisesti, jos aikaisemman kehityskeskustelun päätöksiä ei ole pantu toimeen. Silloin ei odoteta, että tästäkään keskustelusta olisi erityistä hyötyä tai että siihen kannattaisi suhtautua vakavasti.

### 3.4.7 Työn ominaisuudet ja motivaatio

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 130) mainitsevat työhön liittyvien tekijöiden olevan usein taloudellisia palkitsemisen keinoja tehokkaampia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Asiantuntijaorganisaatioissa onkin enemmän kysymys siitä, tukevatko henkilökohtaiset työtehtävät yksilön omia asiantuntijana kehittymisen intressejä, kuinka osaavien kollegojen kanssa on mahdollisuus työskennellä ja ovatko organisaation asiakkaat ja toimeksiannot asiantuntijoiden omalla asteikolla riittävän mielenkiintoisia. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 131) mukaan henkilöstön voimavaroja lisätään tehokkaimmin tarjoamalla mielekästä työtä ja missiota, kehittämällä työn hauskuutta tukevaa kulttuuria sekä järjestämällä haasteellisia työtehtäviä.

Valpola (2000, 50–51) on listannut ominaisuuksia, joita motivoivassa, tarpeeksi monipuolisessa työtehtävässä tulisi olla.

- **Työn/tehtävän vaihtelevuus:** missä määrin työhön sisältyy erilaisia toimintoja, joissa henkilö voi käyttää erilaisia taitojaan ja kykyjään hyväksi.

- **Tehtävän eheys:** missä määrin työ muodostaa kokonaisuuden, jossa jokin asia tehdään alusta loppuun.
- **Tehtävän merkitys:** missä määrin tehtävä vaikuttaa toisten ihmisten elämään ja on merkityksellinen yhteiskunnalle.
- **Työn itsenäisyys:** missä määrin työssä voi itse suunnitella sen, mitä tekee, milloin ja miten.
- **Palaute tehtävästä:** missä määrin työ tarjoaa henkilölle välitöntä palautetta siitä, miten tehtävä on onnistunut.

Kun organisaation luomat edellytykset ovat kunnossa ja kun työ on haastavaa, ihminen yleensä motivoituu ja on valmis itsenäiseen työhön sekä ottamaan vastuuta. Tällöin myös paine esimiehenä onnistumiseen vähenee, ja esimiehen ja alaisen vuorovaikutus helpottuu. (Valpola 2000, 51.)

## **4 Strategian toiminnallistaminen ja kehityskeskustelukäytännöt Pirkanmaan ELY-keskuksessa**

### **4.1 ELY-keskus**

ELY-keskus on valtionhallinnon alueellinen kehittämis- ja palvelukeskus. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset perustettiin 1.1.2010, kun valtion aluehallinnon viranomaisten rooleja, tehtäviä, ohjausta ja aluejakoa selkeytettiin kokoamalla entisten kuuden viranomaisen (läänihallitukset, TE-keskukset, alueelliset ympäristökeskukset, ympäristölupavirastot, tiepiirit ja työsuojelupiirit) tehtävät kahteen uuteen viranomaiseen:

- elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin (ELY)
- aluehallintovirastoihin (AVI).

ELYissä on kolme vastuualueutta:

- elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri (E),
- liikenne ja infrastruktuuri (L) ja
- ympäristö ja luonnonvarat (Y).

ELY-keskukset toimivat yhteistyössä maakunnan liittojen kanssa. Työ- ja elinkeinotoimistot ovat ELY-keskusten alaisia. (Peltokoski 2012; ELY-keskus 2012.)

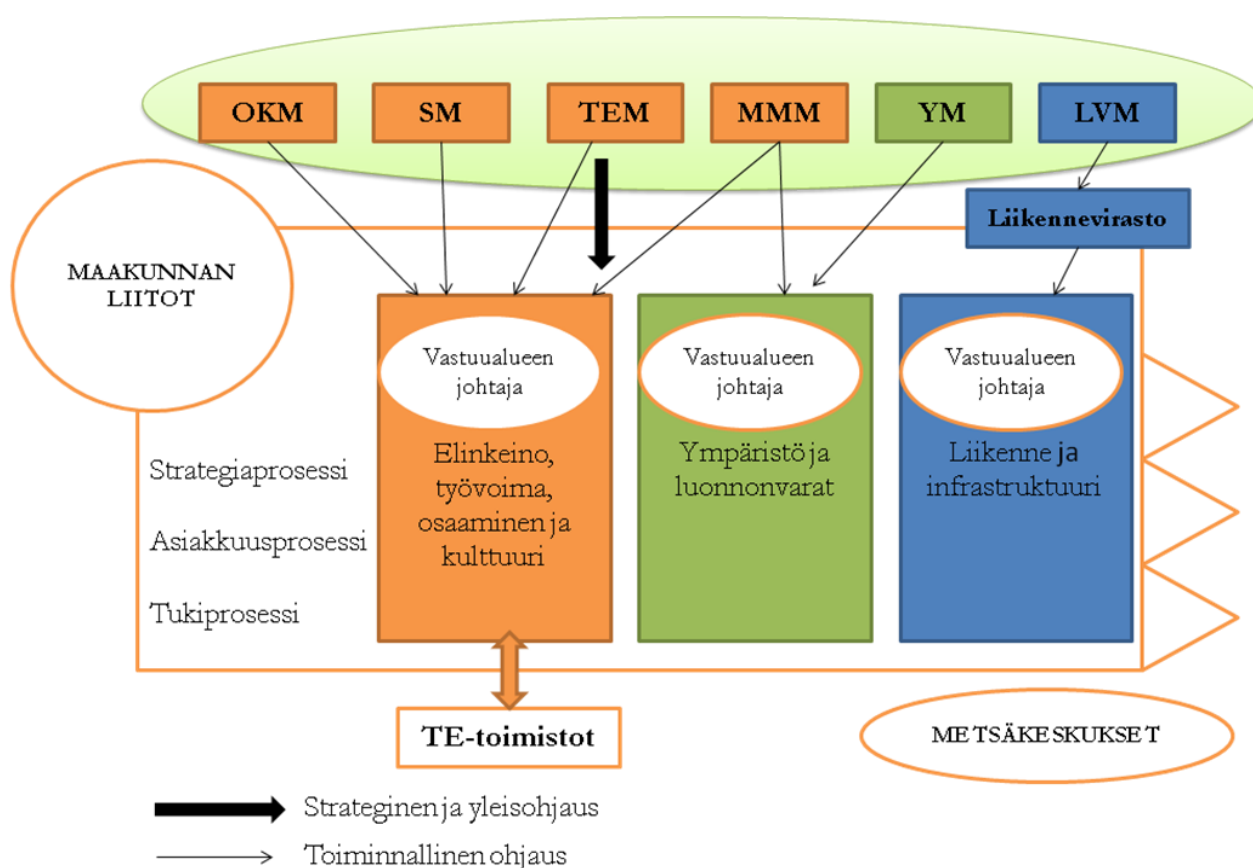
### **4.2 Pirkanmaan ELY-keskus**

Pirkanmaan ELY-keskus muodostettiin yhdistämällä Pirkanmaan TE-keskuksen, Hämeen tiepiirin ja Pirkanmaan ympäristökeskuksen tehtävät sekä osia Länsi-Suomen lääninhallituksen sivistys- ja liikenneosaston tehtävistä. Pirkanmaan ELY-keskus tukee alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueilla. Keskus edistää tehtävillään:

- yrittäjyyttä, työmarkkinoiden toimintaa, osaamista ja kulttuuria
- liikennejärjestelmän toimivuutta ja liikenteen turvallisuutta
- hyvää ympäristöä sekä luonnon ja luonnonvarojen kestäväää käyttöä
- maahanmuuttoa, maahanmuuttajien kotouttamista ja työllistymistä alueilla. (Peltokoski 2012.)

### 4.3 ELY-keskusten ohjausmalli ja strategia

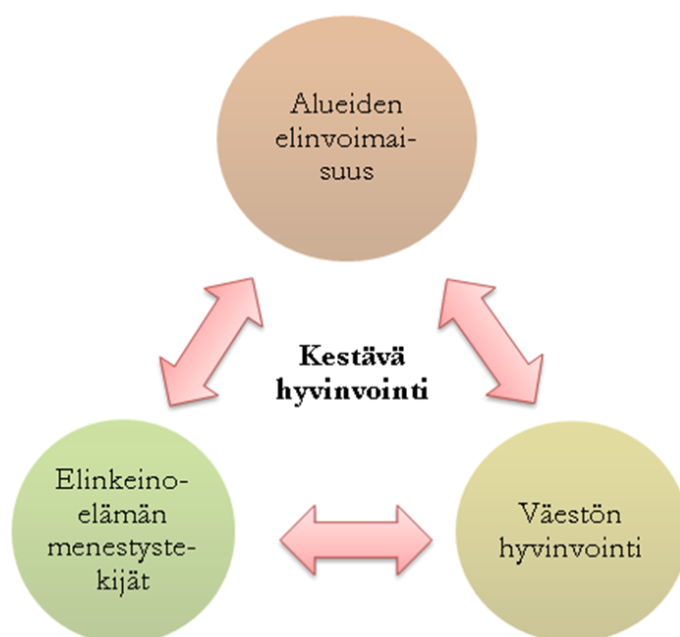
Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toimintaa ohjaavat omilla toimialoillaan liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, sisäasiainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö sekä ympäristöministeriö. Edellisten lisäksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia ohjaavat keskushallinnon virastoista Elintarviketurvallisuusvirasto Evira, Maaseutuvirasto Mavi, Liikennevirasto Livi, Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes sekä Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes. Koordinoivat ministeriöt valtiovarainministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) huolehtivat virastojen toiminnallisesta ohjauksesta. Kuviossa 5 on ELY-keskusten ohjausmalli. (Valtiovarainministeriö 2013b, 32.)



Kuvio 5. ELY-keskusten ministeriötasoinen ohjaus (Vainio 2012.)

#### 4.4 Strategia-asiakirja

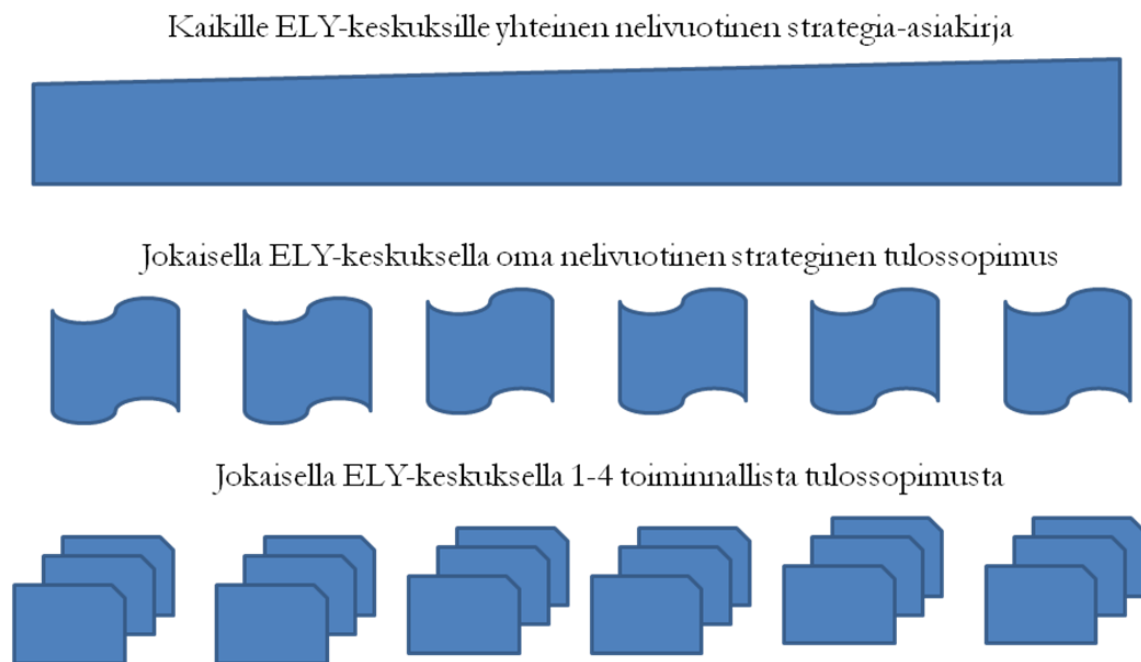
Ohjaavat tahot laativat ELY-keskuksille hallituskaudeksi eli neljäksi vuodeksi strategia-asiakirjan. Se pitää sisällään hallitusohjelmasta, hallituksen strategia-asiakirjasta, valtioneuvoston kehyspääatöksistä, maakuntaohjelmista, hallituksen politiikkaohjelmista, muista poikkihallinnollisista ohjelmista sekä lainsäädännöstä ja toimintaympäristöstä johdettavat tavoitteet ja suunnitelman keskusten voimavarojen kohdentamisesta niin, että tavoitteet voitaisiin saavuttaa keskuksen kaikilla vastuualueilla. Kuviossa 6 on ELY-keskusten strategiset tavoitteet vuosille 2012–2015.



Kuvio 6. ELY-keskusten keskuksen toiminnan tavoitteet ja painopisteet vuosille 2012–2015. (ELY- keskus 2013.)

Strategia-asiakirjan lisäksi kullekin ELY-keskukselle laaditaan hallituskaudeksi strateginen tulossopimus, jota tarkistetaan vuosittain. Se perustuu strategia-asiakirjassa jo määritettyihin tavoitteisiin ja päämääriin sekä huomioi alueen maakunnalliset ohjelmat ja niiden toteuttamissuunnitelmat. Asiakirjassa määritellään virastolle keskeiset toimintalinjat ja tulostavoitteet, yhteistyöky-symykset ja määrärahapuitteet vastuualueittain. Kuviossa 6 on ELY-keskusten tulossopimusten hierarkia. (Saari 2012, 14.)





Kuvio 7. Tulossopimusten hierarkia (Saari 2012, 15.)

#### 4.5 Ohjausmallin haasteet

Moniportainen ohjausmalli tuo paljon haasteita strategiatyöhön valtion organisaatioissa. Suuri osa julkisten organisaatioiden merkittävistä strategisista päätöksistä tehdään edelleen ministeriötasolla, vaikka lähes kaikilla alemmilla tasoilla olisi välttämätöntä tehdä omaa strategista työtä. Strategiat on suunniteltava siitä huolimatta, että ohjaava ministeriötaso saattaa vaatia pianikin uudenlaista strategista suunnitelmaa. (Laine & Hulkkonen 1994, 17.)

Tämä on haaste myös ELY-keskuksissa, joita ohjataan edellä mainitulla strategia- ja tulossopimusmallilla. Strategia-asiakirja on ongelmallinen siksi, koska se on pohjana kunkin ELYn strategiselle tulossopimukselle, jossa on lähes sata yhtä painokasta tavoitetta. Strateginen tulossopimus ei siis muodosta selkeästi ELYn strategiaa eikä sen toimintalinjoja. (Valtiovarainministeriö 2012, 32; Vainio 2012.)

Strategisen tulossopimuksen seuranta-indikaattoreiksi on poimittu vanhojen toiminnallisten tulossopimusten pohjalta muutama indikaattori, joista suurin osa ei kuitenkaan mittaa vaikuttavuutta ja osa on lisäksi sellaisia, joihin ELYn toiminnan vaikutus on korkeintaan välillinen. Ne kuvaavatkin enemmän toimintaympäristön tilaa. ELY-keskuksen johtamista yhtenäisenä organi-

saationa vaikeuttaa myös tulosohejaavien tahojen vastualueiden ja jopa yksittäisten asiantuntijoiden "ohiohjaus" usein hyvin yksityiskohtaisella tavalla. ELYissä on juuri siksi tarve luoda johtamisen tueksi omat strategiset työkalut sekä toiminnan painopisteiden hakemiseen että toiminnan seuraamiseen. (Vainio 2012.)

#### **4.6 Kehityskeskustelukäytännöt ja osaamisen kehittäminen Pirkanmaan ELY-keskuksessa**

ELY-keskuksissa käydään kehityskeskustelut TEMin ohjeen linjauksia noudattaen. Kyseessä on oikeastaan tulos- ja kehityskeskustelut, sillä kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilön tehtävänkuvaa, arvioidaan henkilön suoriutumista ja sovitaan seuraavan vuoden tulostavoitteista. TEMin ohjeen mukaan jokaisella ELY-keskuksen virkamiehellä ja työntekijällä on oikeus kehityskeskusteluihin osana hyvää johtamista ja esimiestyötä.

Pirkanmaan ELY-keskuksessa järjestetään ennen kehityskeskustelukierroksen alkamista infotilaisuus esimiehille kehityskeskustelukäytännöistä. Infossa käydään läpi TEMin ohje tulos- ja kehityskeskusteluista ja kehityskeskusteluihin liittyvät lomakkeet.

Kehityskeskustelut rytmitetään niin, että kukin esimies käy ensin keskustelun oman esimiehensä kanssa. Vuoden 2013 kehityskeskustelukierrokselle otettiin Pirkanmaan ELY-keskuksessa yksikön päälliköille koekäyttöön uusina lomakkeina oma kehityskeskustelu- ja tehtävänkuvalomake, joiden tavoitteena on tukea esimiesten henkilöjohtamista. Esimiesten omien kehityskeskustelujen jälkeen esimies käy ryhmäkehityskeskustelun oman ryhmänsä tai yksikkönsä kanssa ja sen jälkeen hän käy yksilökehityskeskustelun jokaisen ryhmänsä tai yksikköönsä kuuluvan henkilön kanssa. Lopuksi esimies kokoaa kehityskeskustelujen pääkohdat palautelomakkeelle, joka toimittetaan ELY-keskuksen hallintoyksikköön. Liitteessä 4 esitetään laajempi kuvaus Pirkanmaan ELY-keskuksen kehityskeskusteluprosessista.

Pirkanmaan ELY-keskuksen ylijohtajan Leena Vestalan (2012) mukaan hyvin toteutettu ryhmäkehityskeskustelu helpottaa yksilökeskustelujen toteutusta käytännön ja tavoitteiden osalta. Ryhmäkehityskeskustelut ovat myös hyvä paikka käydä läpi organisaation strategiaa sekä työyhteisön tehtäviä ja tavoitteita. Ryhmäkehityskeskusteluiden yhtenä tarkoituksena on nimen-

omaa edistää tavoitteiden ja tulostavoitteiden saavuttamista sekä motivoida ja sitouttaa henkilöstöä näihin tavoitteisiin. Keskustelujen ajankohta ei saisi olla liian kaukana yksilökehityskeskusteluista, jotta läpikäytyt asiat eivät unohtuisi.

#### **4.7 Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet**

TEMin ohjeen mukaan ryhmäkehityskeskustelujen tavoite on tukea ja keventää varsinaisia kehityskeskusteluja, joten ne käydään ennen yksilökehityskeskusteluja. Ohjeen mukaan ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on tukea ELY-keskusten strategian toimeenpanoa, yhdenmukaistaa keskustelujen toteuttamista sekä parantaa yksilökehityskeskusteluja. Ryhmäkeskusteluissa pitäisi käsitellä toimintayksikölle kuuluvia yhteisiä asioita, kuten ryhmälle asetettuja tulostavoitteita ja niiden saavuttamiseksi käytettävissä olevia resursseja ja keinoja. Ohjeen mukaan keskustelussa tulisi pyrkiä luomaan yhteinen näkemys tehtäviin ja toimintaan liittyvistä kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista.

## 5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selkiyttää kehityskeskustelujen roolia organisaation strategian ja strategisten tavoitteiden viemisessä työntekijätasolle sekä löytää tärkeitä kehittämiskohteita kehityskeskustelujen toimivuudessa. Työn ohella kehitettiin myös Pirkanmaan ELY-keskuksen kehityskeskustelulomakkeita, mutta tämä osuus on jätetty tutkimuksesta pois työn laajuuden vuoksi. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmän valinta perustuu kohdeorganisaatiossa esiintyvään ongelmaan kehityskeskustelujen toimivuudessa. Opinnäytetyössäni on vahva kehittämisenäkökulma, joten tutkimusmenetelmän valinta tehtiin myös sen perusteella.

### 5.1 Kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen

Tarve kehityskeskustelujen kehittämiseksi tuli esiin jo yhdessä ensimmäisistä opinnäytetyöni aihetta yleisesti koskevassa palaverissa Pirkanmaan ELY-keskuksen ylijohtajan kanssa lokakuussa 2012. Ylijohtaja Vestala (2012) kertoi omasta näkökulmastaan kehityskeskustelujen kehittämismisalueista ja kehityskeskusteluissa esiintyneistä ongelmista. Palaverista sain ensimmäisen sysäyksen sille, mitä kehityskeskusteluiden kehittämiseltä haluttiin sekä vinkkejä työn tekemiseen jatkossa. Ylijohtaja antoi vinkin myös sopivasta ohjaajasta, joten keskustelu oli varmasti ratkaiseva koko opinnäytetyön osalta.

Ylijohtaja Vestala (2012) mainitsi heti alussa, että kehityskeskustelut, sekä ryhmä- että yksilökeskustelut, eivät nykytilassaan toimi ollenkaan strategian toiminnallistamisen välineenä. Jo kehityskeskustelujen ajankohta ei tue tätä, sillä tulossuunnittelu tehdään syksyllä ja kehityskeskustelut pidetään heti keväällä.

Ylijohtaja Vestala (2012) korosti valmistautumisen tärkeyttä sekä ryhmä- että yksilökehityskeskusteluissa. Ennakkovalmistautuminen on ensiarvoisen tärkeää ja se pitäisi saada kehityskeskusteluissa pääprioriteetiksi koko henkilöstölle. Tärkein kysymys on, miten esimies ja alainen voivat valmistautua keskusteluihin parhaiten? Henkilöstöllä voisi olla mahdollisuus esimerkiksi esittää kysymyksiä kirjallisesti etukäteen ja nämä asiat käytäisiin läpi ryhmäkehityskeskustelussa. Näin henkilöstöllä olisi mahdollisuus valmistautua edes jollakin tavalla tulevaan keskusteluun. Myös

tilaisuuden alustus on ratkaiseva, jotta tilaisuuden luonteesta saataisiin aktiivinen, avoin ja keskusteleva.

## 5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastatteluja. Teemahaastattelun etu on Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 48) mukaan esimerkiksi se, että haastattelukertojen määrää eikä aiheen käsittelyn syvällisyyttä ole rajattu. Teemahaastattelussa keskeistä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. Nykytilan selvitykseen käytin teemahaastatteluja ja organisaation omia materiaaleja sekä työharjoitteluni aikana saamaani tietoa organisaation käytännöistä. Ehdotuksia kehityskeskustelukäytäntöjen parantamiseen ja lomakkeiden muokkaamiseen sain myös esimies- ja alaisteemahaastattelujen avulla, valtakunnallisen työryhmän kautta sekä keskustelusta ylijohtajan kanssa. Keräsin aineistoa tutkimukseen myös virallisista raporteista ja organisaation sisäisistä aineistoista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Valitsin tutkimukseen haastateltavat henkilöt yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Kävimme ensin läpi vuoden 2012 tuloksia VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn kehityskeskustelujen toimivuuden osalta. Valitsimme tuloksista kolme pääkategoriaa: korkein tulos, keskinkertainen tulos ja matalin tulos sekä paikansimme näitä tuloksia saaneet ryhmät. Näistä kolmesta pääkategoriasta valittiin yksi keskijohdon esimies, joka itse valitsi omasta ryhmästään sopivimman alaisen mukaan haastateltavaksi tutkimukseen.

Lähetin haastateltavaksi valituille esimiehille sähköpostin joulukuussa 2012, jossa annoin tietoa opinnäytetyöni taustasta ja tiedustelin heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen. Sähköpostissa kerroin, että haastattelut nauhoitetaan ja tulokset käsitellään niin, että vastaajia ei pysty jälkikäteen tunnistamaan. Lisäksi pyysin esimiehiä nimeämään yksiköstään tai ryhmästään yhden henkilön, joka voisi olla kiinnostunut tulemaan haastateltavaksi edustamaan työntekijän näkökulmaa. Kaikki esimiehet vastasivat myöntävästi ja lähes kaikki ehdottivat saman tien työntekijää haastatteluun. Yhden esimiehen kanssa palasin asiaan vuoden vaihteessa, jolloin hän ilmoitti minulle, kenet oli valinnut. Sain sovittua suurimman osan haastatteluajoista jo ennen joululomien alkamista ja loput löin lukkoon tammikuun ensimmäisen viikon aikana.

Tämän ensimmäisen haastattelukierroksen kaikki kuusi haastattelua pidin tammikuussa 2013 viikkojen 2 ja 3 aikana. Haastattelut käytiin haastateltavien työhuoneissa ja keskimääräiseksi kestoksi olin jo sähköpostisaatteessa kertonut noin 45 minuuttia. Tämä muodostuikin haastattelujen keskimääräiseksi kestoksi, sillä osa haastatteluista kesti 30–35 minuuttia ja osa 45–65 minuuttia. En lähettänyt haastateltaville kysymysrunkoa etukäteen, sillä halusin tilanteen olevan mahdollisimman keskusteleva ja avoin. Olin valmistellut puolistrukturoidun haastattelumenetelmän avulla kysymysrunгон (liitteet 1 ja 2), jossa oli mukana myös tarpeen mukaan esitettäviä lisäkysymyksiä. Näitä lisäkysymyksiä esitin, mikäli keskustelu ei tuntunut muuten etenevän.

Toinen haastattelukierros pidettiin kehityskeskustelujen jälkeen maaliskuussa 2013 ja haastateltaviksi valittiin ennakkosuunnitelmasta poiketen vain aiemmallakin haastattelukierroksella mukana olleet alaiset. Tutkimuksen edetessä tutkimusongelmani muuttuivat sen verran, että tutkimuksen pääongelmien selvittämiseksi ei koettu tarpeelliseksi haastatella esimiehiä enää toista kertaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täytyykin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 114) mukaan varautua siihen, että ongelma saattaa tutkimuksen aikana muuttua. Vertailun vuoksi esimieshaastattelut toisellakin kierroksella olisivat olleet mielenkiintoisia, mutta tutkimuksen kannalta oli järkevää pitäytyä toisella haastattelukierroksella vain alaisissa.

Haastattelut pidettiin 1-2 päivän päässä haastateltavien kehityskeskusteluista, jotta keskusteluissa läpikäydyt asiat olisivat olleet heillä vielä hyvin mielessä. Toisella haastattelukierroksella haastattelut kestivät pidempään kuin ensimmäisellä kierroksella, koska haastateltavat olivat tutumpia ja he uskalsivat puhua avoimemmin. Haastattelujen kestot olivat 60 - 140 minuuttia. Haastatteluissa keskustelu rönsyi välillä aihealueen ulkopuolelle, mikä huomioitiin haastatteluaineiston litteroinnissa ja analysoinnissa jättämällä aihepiiriin kuulumattomat asiat aineiston ulkopuolelle. (Hirsjärvi ym. 1997, 114.)

### **5.3 Aineiston analysointi**

Litteroin haastatteluaineistot hyvin pian haastattelujen tekemisen jälkeen ja analysoinnissa käytin apuna ennalta määrittämiäni teemoja. Ensimmäisen kierroksen haastattelut litteroin sanatarkasti ja toisen haastattelukierroksen materiaalista poimin vain keskeisimmät seikat, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia. Päädyin tähän ratkaisuun, koska ensimmäinen haastattelukierros

oli laajempi ja tarkempi. Tein aineiston analysointia pitkin tutkimusta, kuten Hirsjärvi ym. (1997, 208) ohjeistavat. (Hirsjärvi ym. 1997, 208.)

#### **5.4 Tutkimuksen validius ja reliaabilius**

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 1997, 213).

Teemahaastatteluissa riskinä on se, että haastateltavat ovat saattaneet käsittää kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut, ja myös tutkija voi käsitellä saatuja tuloksia virheellisesti. Tutkimukseni validiutta kuvaa esimerkiksi se, että laadin itse haastattelukysymykset, esitin ne mahdollisimman yhtenäisesti haastateltaville ja testasin kumpaakin kysymysrunkoa koehaastattelulla. Aineiston tulkintojeni perusteluksi olen liittänyt aineiston analyysin yhteyteen suoria otteita haastatteluista. Tutkimusaineiston määrän pienuus voi vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 214–215.)

Tutkimuksen reliaabilius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 1997, 213).

Tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, jos tutkimus toistetaan ja tulokset olisivat samoja. Toisella haastattelukierroksella osa vastauksista toistui samoina kuin ensimmäisellä kierroksella. Tutkittavat asiat ovat herkästi muuttuvia, joten jos tutkimus tehtäisiin samalla joukolle esimerkiksi vuoden tai kahden vuoden päästä, tulokset voisivat olla erilaisia. Olen pyrkinyt esittämään tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

#### **5.5 Tutkijan rooli**

Vaikka olinkin valmistellut kysymyslomakkeet, teemahaastatteluun ei varsinaisesti kuulu kysymysten tarkka ennakkovalmistelu. Esitinkin kysymyksiä haastateltaville teemojen päälinjoja noudattaen ja tarvittaessa tarkensin asiaa lisäkysymyksillä. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 106) mukaan on tärkeää, että tutkija pyrkii jo suunnitteluvaiheessa selvittämään omia aikomuksiaan, vaikka teemahaastattelun luonne onkin joustava. Sijoitin haastattelujen alkuun helpompia ja

laajempia kysymyksiä, jotta haastateltava kokisi, että pystyy vastaamaan kysymyksiin. Haastattelussa yritin olla mahdollisimman puolueeton ja neutraali. Tutkijan rooliini saattoi kuitenkin vaikuttaa työkokemukseni Pirkanmaan ELY-keskuksessa, sillä tätä kautta osa haastateltavista oli minulle tuttuja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 107.)



## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Haastattelukierros ennen kehityskeskusteluja

Empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin vastauksia tutkimuskysymykseen ”**Millainen rooli nykyisellä kehityskeskustelukäytännöllä on strategian toiminnallistamisessa?**” Tässä selvitettiin myös, koetaanko kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineeksi.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastattelin kolmea esimiestä ja kolmea esimiesten ehdottamaa alaista eli yhteensä kuutta henkilöä. Ensimmäisen haastattelukierroksen teemat olivat seuraavat:

1. Kehityskeskustelujen nykyinen rooli ja painopisteet
2. Keskusteluihin valmistautuminen ja sen tärkeys
3. Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineenä

Tässä osiossa käsitellään ensimmäiseltä haastattelukierrokselta esiin nousseet tärkeimmät asiat ja johtopäätökset sekä esimiesten että alaisten näkökulmasta.

#### 6.1.1 Kehityskeskustelujen nykyinen rooli ja painopisteet

Kehityskeskustelujen roolia nykyisessä järjestelmässä selvitettiin kysymällä esimieheltä ja alaisilta yleisesti mitä mieltä he olivat kehityskeskustelujen käymisestä sekä millaisia kokemuksia ja odotuksia heillä oli. Haastatteluissa ilmeni, että kehityskeskustelujen rooli on ainakin suurimmaksi osaksi organisaatiossa vakiintunut ja niiden pitäminen on rutiininomaista.

No siis kehityskeskustelut niinku ideana niin on musta todella hyvä ja ihan välttämätöntä on vähintään kerran vuodessa pitää niinku tällöinen muodollinenkin keskustelu. Toki se jokapäiväinen keskustelu on se tärkein juttu, mutta vähintään kerran vuodessa on ihan paikallaan tällöinen tiettyä muotoa noudattava keskustelu. – esimies

Ne esimiehet, joiden ryhmissä kehityskeskustelut heidän mielestään toimivat yleisesti ja myös VMBaro-kyselyn keskiarvot olivat hyviä, eivät nostaneet ennakko-odotuksiin paljonkaan asioita. Esiin nousivat yksittäiset ajankohtaiset asiat, kuten työmäärän riittävyys ja määräaikaisten työ-sopimusten päättymisen. Sekä esimiehiltä että alaisilta tuli sama viesti, että kun asioista keskustellaan säännöllisesti ja päivittäin, kehityskeskusteluihin ei kerry suurta painetta purkaa koko vuoden ongelmia ja ajatuksia kerralla.

Et sillon, kun niitä käydään sen prosessin muodossa, niin sekin on ihan hyvä, et siellä on ne tietyt runkoasiat, jotka käydään varmasti kaikkien kanssa. Musta se on niinkun se hyvä puoli siinä, näissä muodollisissa kehityskeskusteluissa...sillon se tekee sen yhtenäisen käytännön koko hallintoon. Siitä saadaan tietyn väliajoin aina jonkinmoinen palaute, että mitä tuloksia. Jotain raportoitavaa, missä mennään. Se löytyy sitten näitten säännöllisten keskustelujen jälkeen. – alainen

Se on ihan totuttu rutiini, et se on kerran vuoteen se ja siin katotaan se sillai se kuvio, mikä siinä on ja sen rungon mukaan. Ei siinä mitään, ei mitään suuria tunteita herättele. – alainen

Esimiehet ja alaiset kokivat kehityskeskustelut mahdollisuuksina kehittyä. Kehityskeskusteluja pidettiin myös eräänlaisena tarkastuspisteenä tavoitteiden toteutumisen seurannassa, sillä päivittäinen keskustelu ei välttämättä kata kaikkia aihepiirejä. Kehityskeskustelut nähtiin myös tärkeänä apuvälineenä henkilöstösuunnittelussa, työyhteisön ilmapiirin tarkastelussa ja ennen kaikkea osaamisen kehittämisessä.

Ja tää on nyt tähän jatkoksi niin tähän on itse asiassa juuri tän koko keskustelukuvion yks erittäin tärkeä funktio, et se on tiettyssä mitassa monen työyhteisön kuumemittari. Kyllähän esimies saa siitä semmosen yleiskuvan, että missä nyt mennään alaisten kanssa. Hoituuko se niinku luontevasti se keskustelu vai onko se tosiaan tällöistä ihan jäykkää. Ja että minkälaisia, kuinka vakavia ongelmia siellä esimiehen tai työntekijän välillä on tai sitten työntekijöitten keskinäisiä ongelmia, mikä se ylipäätään se työilmapiiri on, työolosuhteet on.- esimies

Kehityskeskusteluiden läpiviemisessä on jonkin verran eroja, sillä keskusteluiden aihepainotukset ja rakenne erosivat ryhmästä riippuen.

Yhdellä esimiehellä on tapana pitää kehityskeskustelua kahdessa osassa: ensimmäinen keskustelu on tehtävänkuvapainoinen, jossa tarkastellaan työtehtäviä ja mahdollisesti uusia tehtäviä. Toinen osa käydään noin viikon kuluttua ensimmäisestä keskustelusta, jota varten esimies antaa alaiselle kotitehtäviä. Toisessa keskustelussa asioista kirjataan yhteinen näkemys. Tämä kertoo esimiehen asennoitumisesta keskusteluun: esimiehelle on tärkeää, että keskustelu on jotain merkitystä.

Ja toinen juttu, että mitä se on mulla yleensä, kehityskeskustelut, niin mä oon tehny sitä kahdessa osassa, tätä määrämuotoistakin. Että se eka osa kestää noin kaks tuntia per henkilö ja me käydään aika tarkkaan läpi tehtävänkuvaa. Eli se on aika tällöinen tehtävänkuvälähtöinen. -- Ja sitten käydään tätä lomakkeistoo läpi ja sitten yleensä mä annan vielä kotitehtäviä, et mietitään vielä ja sitten viikon päästä pidetään tällöinen lyhkäsempi ja sitten kirjataan se yhteinen näkemys. -- esimies

Negatiivisten keskustelukokemusten syyksi nousi sovittujen asioiden toteutumattomuus. Moni saattaa kokea, että kehityskeskusteluista ei ole mitään hyötyä, jos kehittämistoimenpiteitä ei ole toteutettu.

Mutta tietysti, no, odotukset, sanotaanko ettei mun odotukset ihan hirveen korkeella ole. -- Tai silleen, että ku mä tiedän entisestään, että minkälaista esimiehen kanssa oli käydä kehityskeskusteluja. -- alainen

...että mitenkä voi niinkun henkilökohtaisesti kehittää itseään.... tulis semmosen niinku voimaantumisen ja osaamisen tunnetta enemmän ja se että mä oon niinkun, et mä en oo vaan pelkästään töissä täällä vaan että mä voin oikeesti kehittää itseäni ja mennä eteenpäin. -- alainen

Ryhmäkehityskeskustelu ei ensimmäisten haastattelujen perusteella tuntunut vielä täysin vakiintuneen kehityskeskusteluprosessiin. Esimiehillä on oma tapansa ja erilaiset painopisteet ryhmäkehityskeskustelujen läpiviennissä, mikä johtuu suurimmaksi osaksi ryhmien todella erilaisista työtehtävistä.

Osa kytkee sen tiiviisti niinku tulosohtaukeen ja niin edelleen ja toiset ryhmät sitten vähän vähemmänkin liittyen tähän niinkun ryhmäytymiseen ja yhteisöllisyyteen ja niin edelleen. – esimies

Mulle tulee nyt tää ryhmäkeskustelu uutena. Siitäkin mä oon saanu semmosen käsityksen, kun mä täällä vähän kuunnellu ihmisten puheita, että osa on vähän esimiehistä ohittanu sitä ryhmäkeskustelua vähä silleen, että no onks se nyt sitten tarpeellinen vai että se on ollu vähä semmonen, että tämmönen ryhmän kokous tai muu semmonen. Että siinäkin ei oo päästy sitten oikeen siihen tarkotukseen mitä varten se oli ajateltu se ryhmäkeskustelu. – alainen

Vaikka ryhmä- ja yksilökehityskeskusteluille on olemassa ohjeet, niitä siis sovelletaan aika vapaasti. Yhtenä ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on keventää yksilökehityskeskusteluja, mikä tällä hetkellä toteutuukin, jos ryhmäkehityskeskustelussa valmistellaan ihmisiä tuleviin yksilökeskusteluihin.

No siellä pitäis niinku miettiä sitä ryhmän osaamista niinku kokonaisuutena ja sitten vähän tavallaan niinkun siellä selviäis niinkun kaikille tai pitäis ainakin selvittää kaikille se että missä kokonaisuudessa on mukana ja mikä on se oma osuus niinku siinä, se oma osaaminen, mitä voi tuoda siihen koko ryhmän tekemiseen ja vaikuttaa tavallaan niihin omalta osaltaan niihin tavoitteiden saattamiseen mikä sillä ryhmällä. – alainen

Osa esimiehistä painotti ryhmäkehityskeskusteluissa tulostavoitteita ja yksilökehityskeskustelun etukäteisvalmistelua sekä henkilöstön motivointia. Niissä ryhmissä, joissa ryhmän sisäisistä osaamisista ei ole paljon tietoa, tulisikin osaamista selvittää juuri ryhmäkehityskeskusteluissa.

Se on semmonen osio, mistä ehkä oma porukka on eniten kritisoinu, sitä ryhmäkeskustelua. Sen takia, että meillä on porukka kokenu, että me tiedetään kyllä, mitä toiset tekee. Et se ei oo ollu niinku hirveen isoo tarvetta sille. Et sitä on pidetty niinku vähän jossakin määrin turhana. – esimies

Sekä esimiehet että alaiset pitivät järkevänä painopistejakona sitä, että ryhmäkehityskeskusteluissa pitäisi panostaa ryhmän osaamisiin, strategiaan tavoitteisiin ja ryhmän roolin sisäistämiseen organisaatiossa. Tällöin yksilökehityskeskusteluissa voisi keskittyä enemmän henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen, jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Semmosia tulostavoitteita, niin mitkä on ELYlle asetettu ja missä me ollaan niinku osana mukana, ni avataan, että mitä se tarkoittaa käytännössä ja kuinka me ollaan siinä kuvassa mukana, että kuinka me voidaan siihen vaikuttaa. -- Mitkä liittyy tähän organisaatioon tai ELYssä olemiseen, niin tällomösiä yhteisiä asioita, ennenku mennään sitten taas toisaalta ihan tonne prosessitasolle, että siis sitä, mitä ihmiset sitten tekee ihan päivittäistä substanssia. – esimies

### **6.1.2 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja sen tärkeys**

Kehityskeskusteluihin valmistaudutaan ensimmäisen haastattelukierroksen perusteella sekä esimiesten että alaisten osalta suhteellisen hyvin. Kehityskeskustelulomake oli keskeisin väline valmistautumisessa, ja kaikki haastateltavat olivat aiemmissa kehityskeskusteluissa täyttäneet lomakkeen etukäteen.

Mitä enemmän keskustelua käydään myös kehityskeskustelujen ulkopuolella, sitä vähemmän valmistautumista kehityskeskusteluihin ajateltiin erillisenä prosessina.

Ei ne varmaan toimi, jos ei se toimi muutoinkaan se yhteys, niin ei se varmaan tossakaan lähde pelittää. --Et ku sen täytyis olla niinku jatkuva, et se on niinku huomaamattaan sitä kehityskeskustelua niinku kokoajan. Et se on niinku sitä yhteenvetoo vaan ja semmosta tsekkailua tavallaan se hetki, kun ollaan. - alainen

Esimiehen valmistautuminen ja vastuu korostuu silloin, jos tarkoitus on saada jonkin verran lannistuneempaa tai ns. hankalaa alaista aktivoitumaan ja valmistautumaan kehityskeskusteluun. Esimiehen valmistautuminen kertoo suoraan myös esimiehen asennoitumisesta keskusteluun.

Mun mielestä esimiehen täytyy valmistautua, et se olis se toinen puoli siinä. Sillohan se joutuu tavallaan niinku kartalle, et se joutuu tsemppaamaan ja kattoon, et hetkinen, mitä täs niinku ja miettimään sitä. Et sillä on varmaan niinku enemmän valmistautumista. – alainen

Tää on ehdottoman tärkeä mun mielestä tää valmistautuminen tähän. Mutta että se on niinkun hirveen turhauttavaa, jos niinku ite valmistaudun siihen kehityskeskusteluun sillee miettimällä oikeen tarkasti niinku näitä omia tavoitteita ja ehdotuksia ja jos esimies ei ookaan niinku valmistautunu siihen sun asiaan yhtään vaan ihan vaan yleisellä tasolla niinku "et mä oon nyt tässä kuulolla että mitä sä haluaisit... Useimmiten se on ollut juuri tämmöistä. – alainen

Esimiehen rooli alaisen aktivoimisessa kasvaa myös silloin, jos ryhmässä on ns. hankalia tapauksia. Tällöin esimies tarvitsee myös enemmän organisaation tukea esimiestyöhönsä.

Jos tota olis semmosia tosi vaikeita henkilöitä porukassa, niin tota silloin sitä tukea varmaan enemmän tarvis. Mutta meillä on nyt ollu kyllä kohtuullisen hyvä porukka. Ettei täällä oo ollu semmosia lainausmerkeissä vaikeita tapauksia, mitkä olis niinku teettäny ihan hirveesti ylimääräistä työtä. Porukka pelaa keskenään niinku hyvin yhteen ja sit ne keskustelut on semmosia, että siä voi keskustella asiasta ja voidaan olla asioista eri mieltäkin, mutta kyl me sit aina se kompromissi kuitenkin löydetään. – esimies

Esimiehet hyödynsivät kehityskeskusteluihin valmistautumisessa TEMin virallisen kehityskeskusteluohjeistuksen ja -lomakkeen lisäksi Pirkanmaan ELY-keskuksen tulossopimusasiakirjoja, palkkausjärjestelmän tietoja, VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn tuloksia sekä muita ajankohtaisia sillä hetkellä tärkeäksi katsomiaan materiaaleja. Yksi esimies kertoi hyödyntävänsä myös ryhmän omaa toimintasuunnitelmaa, joka on työstetty ryhmän sisällä tulossopimusasiakirjan linjauksista. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että ennakkovalmistautuminen on ensiarvoisen tärkeää kehityskeskustelujen onnistumisen takaamiseksi.

Onhan se tärkeä. Eihän sitä oikeestaan muuten mitään tuu. Vähintään se valmistautuminen pitää hoitaa kunnolla ja se yleensä niin on, et niille päiville, kun niitä keskusteluja on, niin silloin ei kannattais kyllä mitään kokouksia sopia. - esimies

Niin siitä ei saa välttämättä silloin kumpikaan keskustelija mitään irti, jos siihen tullaan ihan tosta vaan kahta kättä heiluttaen. – esimies

Yhdellä esimiehellä oli muihin verrattuna erittäin tiukka linja ennakkovalmistautumisen suhteen. Hän ei ole pitänyt kehityskeskustelua, mikäli alainen ei ole siihen valmistautunut. Tällaisessa tapauksessa sovitaan uusi ajankohta keskustelulle.

Ja alkuvalmistelu tottakai on sellanen, että mä pyydän sen etukäteen ja ihmiset ei tuu tänne niinku tyhjän plaketin kanssa, vaan jos tulee, niin sitten kehityskeskustelua ei pidetä. - esimies

### 6.1.3 Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineenä

Kehityskeskustelujen merkitys koettiin pienenä strategian toiminnallistamisessa. Strategiset linjaukset tuntuivat erityisesti alaisista kaukaisilta. Nykymuodossaan kehityskeskustelut eivät ole pääasiallinen foorumi strategian käsittelylle, koska niitä käydään virallisesti vain kerran-pari vuodessa.

Nää menee niinku niin korkeelta ja kovaa täysillä, että ei ne suoraan paljon kosketa täällä. Ne on niin eri tasoo, tai siis sillai, että meillä on kuitenkin ihan konkreettista, et me teetetään ihan töitä. – alainen

Sen pitäis tavallaan olla semmosta sen strategian niinkun, että sitä niinkun matkan varrella niinkun vähän niinkun käytäis läpi, niinkun muistuteltais, että mikäs tää olikaan tää homma ja missäs me ollaan nyt menossa. Ku se tahtoo sitten unohtua, että kattellaan sitä sitten vuoden päästä miten kävi. Ja sitten vuoden päästä, että mikä strategia, mihin meidän piti oikein päätyä? Oliko meillä joku tämmönen tavoite tässä hommassa? Oliko meillä joku yhteinen tavoite? - alainen

Osaamisen kartoituksessa ilmeni yhden ryhmän kohdalla puutteita, sillä osaamista ei kehityskeskusteluissa kartoiteta kovin syvällisesti, vaikka työtehtävien muuttamista ja vaihtelua pidettiin tärkeänä henkilöstön motivoijana. Ryhmälle on vaikea asettaa yhteisiä tavoitteita, jos ryhmän sisällä ei tiedetä, mitä ryhmän jäsenten työtehtävät ovat ja millaista osaamista ryhmässä on.

Tällaista osaamisen kartoitusta oon jonkun verta pystynyt tekemään mutta ei varmaan niinkun systemaattisesti riittävästi. ... sitä osaamista piilotellaan. Ja sitten yllättävissä tilanteissa siitä löytyy apu, kun vaan saa tietää sen, että kaikkea sitä löytyy. – esimies

Mutta että se, että ihmiset ei edes tiedä, mitä toiset tekee. ... Oman ryhmän tai yksikön keskellä ei todellakaan tiedetä edes mitä toinen tekee ja ollaan samassa ryhmässä. – alainen

Yksi esimies kertoi kierrättävänsä ihmisiä ryhmänsä sisällä aktiivisesti eri tehtävissä, jotta henkilöstö pysyisi virkeänä ja motivoituneena. Tämä on osoittautunut toimivaksi, koska henkilöstön

tehtäväkierto ryhmän sisällä ei ole vähentänyt tehtävistä suoriutumista, vaan tuonut enemmänkin lisäarvoa.

Eli mä sillä tapaa niinku kierrätän ihmisiä. -- Sanotaan nyt näin, että jatkuva tällöinen sisäinen perehdyttäminen on menossa ja siitä on tullu semmosia hyviä tuloksia. Et ihmiset on innoissaan, ku he saavat uudenlaisessa näkökulmassa uudenlaisia asiakkaita ja sitä kautta myös toi tuottavuus on noussu niissä vanhoissa tehtävissä. -- esimies

Strategisista tavoitteista puhuminen ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tavoitteet on purettava alatavoitteiksi ja konkreettisiksi tehtäviksi ryhmätasolla. Ryhmäkehityskeskustelut voisivat silloin toimia paremmin strategian toiminnallistamisessa, jos ryhmien roolia ja perustehtävää kirkastetaan ja strategiset tavoitteet pystytään purkamaan ryhmätasolle. Esimiehen rooli korostuu tässä, sillä hänen pitäisi osata yksinkertaistaa ja muokata strategiset linjaukset sekä sen jälkeen kytkeä ne alaistensa työhön.

Mun mielestä ainakin se ryhmäkeskustelu on ehdottomasti semmonen, missä niinkun pitäis kirkastaa se, ne strategia ja tavoitteet ja mitenkä meidän ryhmä liittyy niihin, tietysti siihen strategiaan. Se on ehkä, jos se ryhmäkeskustelussa käydään sillä tavalla, siä yksilökeskustelussa ei mun mielestä tarvi enää panostaa siihen strategiaan vaan voidaan mennä syvällisemmin niinku osaamiseen. -- Että mihkä me niinku yhdessä pyritään, että mitä osaamista meillä on ja onko meillä jotain osaamista mitä me tarvittais lisäksi, että me saavutetaan tavoitteet ja kenellä pitäis se osaaminen olla tässä ryhmässä. Kuka tarvis koulutusta ja mitä koulutusta niin niinku tän ryhmän tavoitteiden näkökulmasta. Ja se on tosi hyvä niinku sä kysyt multa että mitä toiveita tai odotuksia mulla olis ryhmäkeskustelun suhteen niin nimenomaan näitä asioita. -- alainen

Yhtenä strategian toiminnallistamisen menestystekijänä on avainhenkilöiden osallistuminen strategian luomiseen. Haastatteluissa mahdollisuutta strategiatyöskentelyyn korostettiin, mutta organisaation nykykäytännöt eivät tätä aina tue. Henkilöstön tulisi tuoda voimakkaammin mielipiteitään ja ajatuksiaan tiedoksi johdolle, mutta se ei aina onnistu, jos henkilöstölle ei anneta mahdollisuutta astua myös oman ruutunsa ulkopuolelle.



Mut kyllä mun mielestä siihen strategiatyöhön pystyy kyllä osallistumaan, jos vaan haluaa ja on mahdollisuuksia. Ja musta sen pitäis enemmänki kannustaa sen kautta, että kaikki ymmärtäis sen, että siinä on mahdollisuus vaikuttaa. Että jos tulee jotain semmosia asioita, niistä kannattaa kertoa. Jotka tuntuu, että on niinku semmosia aiheita, että tän vois tehdä niinkun toisin. Kyllä sitä viestiä kannattais enemmän kannustaa tuomaan esille. -- Näissä meidän palaverissa mä oon törmännyt siihen, että vähätellään sitä, että eihän tää asia sulle kuulu. Ei tää kuulu sun työtehtäviin. Musta se on vähän väärä lähtökohta. Me ollaan kaikki täällä töissä, kaikki tehdään yhden asian eteen töitä. – alainen

Suurin ongelma löytyy kuitenkin moniportaisesta ohjausjärjestelmästä. Strategiatyö voisi helpotua, jos järjestelmää yksinkertaistettaisiin.

Kun tiivistetään tätä prosessia niinkun pystysuunnassa, niin silloin se välittyikin paremmin sinne ihan alas asti. Nyt kun näitä portaita on näin monta, niin sitten se ei tuu tänne alas ikänä. Tää on se niinkun just suurin ongelma koko tässä strategiatyössä. – esimies

## 6.2 Haastattelukierros kehityskeskustelujen jälkeen

Empiirisen tutkimuksen toisessa vaiheessa kartoitettiin vastauksia tutkimuskysymykseen ”**Mitä ovat onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset?**”

Toinen haastattelukierros täydentää myös selvitystä alaongelmiin:

- Miten onnistunut kehityskeskustelukokemus vaikuttaa strategian välittymiseen?
- Voidaanko kehityskeskustelujen avulla jalkauttaa strategiset tavoitteet yksilötasolle?

Teemat johdettiin tutkimuskysymyksen, teoreettisen viitekehyksen ja ensimmäinen haastattelukierroksen teemojen pohjalta sekä ensimmäisten haastattelujen analysoinnin tuloksista. Teemoissa on otettu huomioon tietoperustassa määriteltyjen onnistuneen kehityskeskustelun edellytysten toteutuminen. Toisella haastattelukierroksella haastattelin kolmea alaista, ja haastattelukierroksen teemat olivat seuraavat:

1. Kokemus ja vuorovaikutus
2. Laatu ja ilmapiiiri
3. Keskustelujen sisältö ja onnistuminen

### 6.2.1 Kokemus ja vuorovaikutus

Kokemus ja vuorovaikutus olivat yhteneväisiä ensimmäisen haastattelukierroksen odotuksiin. Kehityskeskustelukokemus haastateltavilla riippui siitä, paljonko keskustelulle oli ennakkoodotuksia ja millaisella asenteella keskusteluun osallistui.

Mä luulen että meistä kumpikaan ei odottanut kauheen suuria. Että meillä on niin vakiintunut tämä työtapo jo. Me jatkuvasti käydään sitä keskustelua tossa ees sun taas, onko se sitten päivittäin, viikoittain, aina tarpeen tullen. Mun mielestä se oli enemmän tällöinen rutiiniläpikäynti. – alainen

Esimiehen rooli keskustelukokemuksessa korostui neuvonantajana ja kuuntelijana sekä henkilönä, joka ohjaa, kysyy mielipiteitä, auttaa löytämään uusia näkökulmia ja on tarvittaessa tiukka.

Se on semmonen neuvonantaja, ohjaa, ajattelee oikealla tavalla. Jos tekee niinku liian tiukkoja tai tarkkoja systeemejä, ettei lähde pohtimaan sitä liikaa. Se täytyy jossain kohtaa vetää poikki, eikä jäädä jumittaan. Siinä se on ihan hyvä, kun se kuuntelee, sanoo mielipiteensä, ja ooksää ollu tätä mieltä, ooksä tätä miettiny, et se on sillai musta ihan hyvä esimies. – alainen

Kehityskeskusteluiden tarkoitus yksilötasolla oli haastatelluista selkeä, koska keskustelua oli sekä alaisen että esimiehen osalta valmisteltu ja siihen oli olemassa valmis keskustelupohja. Ryhmäkehityskeskustelukäytännöt erosivat toisistaan ryhmäkohtaisesti, kuten ensimmäisellä haastattelukierroksellakin jo selvisi. Jokaisella haastatellulla oli jonkin verran toisistaan poikkeava ryhmäkehityskeskustelu.

Yllättävää oli, että yhden alaisen ryhmäkehityskeskustelu pidettiin ilman esimiestä esimiehen sairastumisen vuoksi ja toisen alaisen ryhmäkehityskeskustelu pidettiin ryhmän normaalin palaverin yhteydessä esityslistan yhtenä asiakohtana. Esimiehen poissaolo ryhmäkehityskeskustelusta ei vaikuttanut sinänsä keskustelun käymiseen, sillä keskustelu pidettiin siitä huolimatta ryhmän kesken esimiehen valmisteleman esityslistan mukaan. Tällaisella käytännöllä on kuitenkin riskinsä; jos ryhmäkehityskeskustelu pidetään ilman esimiehen läsnäoloa, miten huolehditaan siitä, että asiat tulevat tiedoksi esimiehelle juuri niin kuin ne ovat? Toisaalta tämä kertoo myös ryhmän tiiviystä yhteishengestä ja toiminnasta, koska he pitivät keskustelun esimiehen poissaolosta huolimatta.

Kyllä tää toimi runkona. ... Mutta nää on niinku, kyllä nää on meille ihan tärkeitä asioita. Just niinkun vähän ryhmänä mietitty semmosia asioita sitten, just mitkä siihen ryhmään vaikuttaa tai niinku ryhmänä toimimiseen vaikuttaa. – alainen

### **6.2.2 Laatu ja ilmapiiri**

Kehityskeskusteluiden laatua ja ilmapiiriä kartoitettiin kysymällä esimerkiksi keskusteluihin käytetystä ajasta ja luottamuksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi kysyttiin, miten keskusteluissa virallisten tavoitteiden mukaisesti motivoitiin ja sitoutettiin yhteisiin tavoitteisiin.

Jo ensimmäisellä haastattelukierroksella kävi ilmi, että kaikilla ryhmillä ei ole yhteisiä tavoitteita tai edes erikseen määriteltäviä tavoitteita. Yksi tavoite oli selvittää annetuista ja eteen tulevista työtehtävistä mahdollisimman hyvin, mikä on sovellettavissa kaikille ryhmille.

Meillehän ei ole asetettu mitään henkilökohtaisia tavoitteita eikä ryhmätavoitteitakaan, vaan kaikki työt tehdään, mitä tulee eteen. Ei siinä pysty määrittelemään sitä, paljonko mun pitää tehdä tai minkä laatuista mun pitää tehdä. Et sitä ei pysty niinku kumpikaan sanoon. – alainen

Keskusteluiden laatua tarkasteltiin myös ajankäytön näkökulmasta. Kaikki alaiset pitivät keskusteluun käytettyä aikaa sopivana suhteutettuna käsiteltyihin asioihin. Yksi haastateltava mainitsi, että jos keskustelu olisi ollut analysoivampaa ja vuorovaikutuksellisempaa, aikaa olisi tarvittu enemmän kuin vähän yli tunti.

Kahdella haastateltavalla sekä ryhmä- että yksilökehityskeskustelun ilmapiiri oli avoin ja keskustelevalle. Vuorovaikutusta ja keskustelevuutta edistäviä tekijöitä olivat esimerkiksi esimiehen ja alaisen ja ryhmäläisten molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus sekä yhteinen työhistoria.

Puolin ja toisin heitellään sitä ja tätä ja kyllä niistä aina jotain seuraakin ja syntyy. Ja esimiehellä on vähän se tapa, että se ei niinkun määrää ketään eikä mitään, vaan se kysyy, että oisko tää järkevämpää tehdä näin. – alainen

Jokapäiväinen vuorovaikutus esimiehen kanssa teki tilanteesta helpon ja keskustelevalle. Yksi alainen oli yllätynyt itsekkin, miten hyvin he olivat esimiehen kanssa pysyneet asiassa. Monesti liian tuttavallinen suhde voi johtaa siihen, että keskustelu lähtee sivuraiteille. Ohjeistus ja lomakkeen käyttö auttoivat keskustelutilanteessa oikeista asioista keskustelemiseen.

Se välittyi niinku heti, et kumpiki otti sen roolin, että tässä ollaan.-- Tämmösessä vois kuvitella, että se menee semmoseks jutusteluks. Mut ehkä tää just, kun on joku tämmönen systeemi, niin silloin kun se menee sen mukaan, niin se luo sen tilanteen. – alainen

Yhdessä tapauksessa ilmapiiri oli varautunut ja keskustelussa ei päästy lomakkeen otsikoiden pintaa syvemmälle tasolle. Suurimmaksi syyksi tähän paljastui hieman erilaisempi esimies-alaisuhde, sillä osapuolilla on paljon päivittäistä yhteistyötä substanssiasioissa. Tällaisessa tilanteessa omien roolien omaksuminen voi olla hankalaa, koska päivittäisen yhteistyön täytyy jatkossakin sujua. Alaisella olisi ollut toiveita työtehtävänsä suhteen, mutta varautuneen ilmapiirin takia ei pystynyt puhumaan kaikista toiveistaan ja ehdotuksistaan.

Mulla olis ehkä enemmänkin toiveita oman tehtävän suhteen, mutta mä en niinku halua suututtaa esimiestä. -- Meidänhän pitäis pystyä tähän yhteistyöhön jatkossakin, niin mä mietin, että kuinka paljon se vaikuttaa siihen. -- Jos sulla on oma tontti, sä saat todellakin hoitaa sitä aivan itsenäisesti ja se esimies ei söhlää siellä sitten, kun se ei tiedäkään, mitä sää teet. Mutta sit, jos on tällainen tilanne, niin kun mulla on, että meillä on vähän niinkun samaa tonttia, mutta meidän pitäis tää lohkoaminen tehdä, niin siinä on hakemista. – alainen

Ilmapäätöksi vaikutti sekin, että esimies kysyi alaiselta palautetta esimiestyöstään ryhmätasolla, vaikka kysessä piti olla henkilökohtainen keskustelu.

-- kylhän mä tiän paljonkin asioita, missä pitäis kehittää, tai esimiehen parantaa tai mitä mieltä monet ihmiset täällä on. -- Se kysymyksen asettelu oli vähän semmonen, että mitenkä on viihtynyt tässä työympäristössä ja miten haluais niinku kehittää tätä meidän ryhmän toimintaa. Niin siinä tuli vähän semmonen, että ei halunnutkaan sanoa kaikkia niitä asioita sen takia, että se ote ei ollut kauheen henkilökohtainen. –alainen

Luottamuksellisuutta lisääviksi tekijöiksi nousi hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen. Esimiehen täytyy olla helposti lähestyttävä ja hänen täytyy olla kiinnostunut alaisen työstä ja päivittäisistä kuulumisista. Esimiehen täytyisi olla valmis myös itse lähtemään oman huoneensa ulkopuolelle kyselemään kuulumisia alaisiltaan. Luottamusta lisää myös yhteinen työhistoria, kun kumpikin osapuolista tuntee toistensa toimintatavat.

Meillä on pitkä kokemus, me ollaan tehty samoja hommia, ja silloin käytettiin jo sitä, että toinen tiesi toisen asian ja toinen toisen asian ja sitten niitä tulkittiin keskenämme. Molemmat osaa arvostaa toisensa osaamista, ammattitaitoa ja tekemistä. Sillai, että luottaa, että toinen tekee, ja jos ei se selviä, niin sitten se sanoo siitä. Yhteinen tapa toimia. – alainen

Hyvään johtamiseen kuuluu myös puuttuminen asioihin niin, että väärin toimimisesta saa seurauksia. Työyhteisössä voi olla henkilöitä, jotka vaativat erilaisia toimintatapoja esimiehen puolelta. Esimiehen tulisi uskaltaa ottaa puheeksi hankalatkin asiat.

Et ilmeisesti siihen esimiehen puuttumattomuuteen ollaan oltu tyytymättömiä. Sit toiset ihmiset on semmosia hankalia, että ne vaatii semmosta ruotuun asettamista pikkusen voimallisemmin keinoin. Että pitäis uskaltaa lähteä sille linjalle, että jos homma ei toimi, niin annetaan varoitus. -- Et se aattelee jotenki, et jos hommaa ei nosteta esille, niin se jotenkin itsestään katoaa. – alainen

Kuten ensimmäiselläkin haastattelukierroksella, valmistautumista pidettiin edelleenkin tärkeänä. Yksi alainen kertoi jo ensimmäisessä haastattelussa, että haluaisi valmistautua paremmin, mutta ei kuitenkaan ollut sitä tällä kertaa tehnyt edellisiä kertoja paremmin. Toinen haastateltava kertoi, että ei ollut valmistautunut yhtään. Kumpikin oli silti täysin tyytyväinen kehityskeskustelunsa laatuun. Kummassakin tapauksessa esimies-alaiskeskustelua käydään jatkuvasti, joten paineita ei pääse syntymään. Näiden alaisten esimiehet kertoivat ennen kehityskeskusteluja valmistautuvansa yksilökehityskeskusteluun itse sekä edellyttävänsä tätä myös alaiseltaan.

-- mä en valmistautunu yhtään, en mitenkään. Mä kysyinkin, että tarviiko mun jotain kaivaa. Muttei ollu mitään semmosta painettakaan, et ei mulla ollu semmosia asioita, mitä mun olis tarvinnu miettiä, et nää mun täytyy ehdottomasti saada johonkin juntattua. Että ku tiesi, missä mennään. — alainen

Toinen alainen ei siksi valmistautunut erikoisemmin, koska on jo työuransa loppusuoralla. Osaamista on kertynyt jo paljon ja pitkä työhistoria on tuonut mukanaan luottamusta työnantajan puolelta. Positiiviset kokemukset aiemmista kehityskeskusteluista ja oman uran kehittämistoimenpiteiden huomioimisesta ovat lisänneet luottamusta esimieheen. Alainen tiedosti, että jos hän joskus haluaakin lisää koulutusta, esimies sen myös mahdollistaa.

Että mä lähden siinä pohdinnassa siitä, että mennään näillä mitä on, mutta jos tarvetta on, niin katoaan sitten. Että en mä jaksanu enää paneutua siihen, että muokataanko tehtävänkuvasta sitä ja tätä sanaa vai tehdäänkö siihen joku lauserakennemuutos. Ne asiat mitä mä otin siä esille, niin mulla ei oo tarvetta mihinkään vuorotteluvapaisiin tai osa-aikaeläkkeisiin niin kauan, kun mun terveydentila on tää. Sen verran, että kävin ne läpille ja mietin, mitä se mun kohdalla tarkoittaa tää kysymys. — alainen

Ryhmäkehityskeskusteluun valmistautumisen tärkeys nousi esiin sen ryhmän kohdalla, jonka keskustelu pidettiin ryhmän oman palaverin sisällä. Kokousaika kyllä käytettiin ryhmäkeskusteluun ja muita asioita listalla ei ollut, mutta se pidettiin päivänä, joka oli kaikille ryhmän jäsenille sopiva, ja joka osui hyvin kehityskeskustelujen yleiseen aikataulutukseen. Haastateltava kuitenkin koki, että tiedotus ryhmäkehityskeskustelujen käymisestä ja siellä keskusteltavista asioista oli tullut ryhmälle kuitenkin hieman jälkijunassa.

Kyllä se ryhmäkeskustelu pidettiin, mut mulla ei oikeestaan jäänyt siitä sellasta muistikuvaa, että se olis ollu mitenkään erityisen, et kukaan olis ollu silleen, et olipa hyvä ryhmäkeskustelu -- ei siitä jäänyt mitään käteen semmosta, mikä veis eteenpäin tavallaan. -- Kun se oli tavallaan meidän ryhmän tällöinen palaveri, jonka yhtenä aiheena oli tää ryhmäkehityskeskustelu. – alainen

Keskustelussa ei näkynyt se, että keskustelua olisi arvotettu tarpeeksi välineeksi yksilökehityskeskustelujen keventämiseen tai ryhmän tavoitteiden kirkastamiseen. Keskustelusta ei tuntunut jäävän tarpeeksi konkreettista hyötyä käteen, ja sen rooli jäi epäselväksi.

Tässä nyt pitäis tää ryhmäkehityskeskustelu käydä, että vähän niinku sitä kartotettiin, että mitä kukin täällä tekee ja miten tää liittyy näihin tehtäviin, et vähän semmosta. Mut mitään semmosta analysoivampaa juttua siitä, missä mennään tai mihin meidän pitäis ryhmänä pyrkiä niin ei oikeen siinä vaiheessa irronnu. – alainen

Jo ensimmäisellä haastattelukierroksella alaiset painottivat pitkälti esimiehen valmistautumista. Esimiehen rooli on kehityskeskusteluissa todella tärkeä, ja jokaisen esimiehen täytyy omaksua esimiestyön tuoma vastuu kehityskeskusteluihin valmistautumiseen.

Mä vähän luulen, että mitä nyt on uudempia ryhmässä, niin esimies enemmän sitä niinku etukäteen preppaa tai antaa niinku vähän osviittaa. – alainen

Yksilökehityskeskusteluihin valmistautumisessa kaikki alaiset olivat täyttäneet kehityskeskustelulomakkeen ja palauttaneet sen esimiehelleen ennen keskustelua. Yhdellä alaisella oli myös käytössään edellisen vuoden vaatimustaso- ja muut luokitukset sekä esimiehen laatima tehtävänkuva. Varsinaiseen keskustelusisältöön ei kuitenkaan tullut esimiehen puolelta alaisille tietoa ennen keskustelua. Esimiehet olivat täyttäneet omat versionsa kehityskeskustelulomakkeesta, mutta näyttivät oman versionsa vasta keskustelutilanteessa. Suurin osa alaisista piti käytäntöä hyvänä ja kokivat tulleen hyvin kuulluiksi keskustelussa.

Haastatteluista selvisi kuitenkin, että kaikille tämä käytäntö ei sovi. Yksi alainen koki olevansa altavastaajan roolissa kehityskeskustelussa, koska ei ollut saanut esimieheltään ennakoon tiedoksi esimiehen versiota täytetystä lomakkeesta. Alainen koki, että ei saanut oikeasti valmistautua kehityskeskusteluun, vaikka täyttikin lomakkeen etukäteen. Altavastaajan roolia vahvisti sekin, että keskustelu käytiin esimiehen huoneessa.

Esimies halus vaan, että me tehdään, että siis minä lähetän hänelle. Hän ei lähettänyt mitään. Se kehityskeskustelulomakkeen pohja ja mä oon täyttänyt ne kaikki kohdat. Esimies ei ollut omalta osaltaan täyttänyt eikä lähettänyt mulle omia arvioitaan. Kun mä jotenkin ajattelin, että se olis paljon parempi, kun esimieskin lähettäis alaiselleen, tavallaan katotaan, että kohtaako ne. Että alainenkin sais tietää, mitä esimies on mieltä näistä asioista. -- Et monta asiaa tuli semmosta, mihin ei pystynyt oikeen sanomaan mitään, kun olis pitänyt vähän valmistella, miettiä ja tutkia tätä asiaa etukäteen, et miten tähän pitäis suhtautua. – alainen

### **6.2.3 Keskustelujen sisältö ja onnistuminen**

Keskusteluiden sisältöön oltiin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä, koska suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut keskusteluihin suuria odotuksia.

Yksilökehityskeskustelujen sisältö oli lähes kaikilla suoraan kehityskeskustelulomakkeen mukainen. Erot keskustelujen sisältöön tulivat esimiehen tavasta pitää yksilökehityskeskusteluja ja siitä, kuinka syvälle analysoivalle tasolle keskustelussa mentiin.

Esimies, jolla on aiemminkin ollut tapana pitää keskustelu tehtävänkuvapainotteisena, piti sen sellaisena tälläkin kertaa. Yhdessä tapauksessa kehityskeskustelujen sisältö oli odotusten mukaista, mutta negatiivisessa mielessä. Sisältö jäi silti pintapuoliseksi, vaikka lomake käytiin kohta kohdalta läpi. Alaisesta tuntui, että esimies oli jo päättänyt, miten reagoi alaisen esiin nostamiin asioihin lomakkeessa. Suurimmiksi ongelmatekijöiksi sisällöllisesti onnistuneen keskustelun syntymiselle nousivat puutteellinen johtaminen, esimiehen asenne ja ryhmähengen puuttuminen.



Kyllä se ihan kiinnostunut oli, mutta mulla oli vähän semmonen tunne, että esimies oli jo itse asiassa ite päättänyt, että miten se keskustelu menee. Niinku niitten perusteella, mitä se oli tavallaan jo päättänyt, mitkä se hyväksyy siitä mun esityksestä ja mistä se kysyy lisätietoja. Ja sitten, miten se suhtautuu sen perusteella, mitä mä vastaan. – alainen

Ryhmäkehityskeskusteluissa käsitellyt asiat koskivat pääsääntöisesti VMBaroon pohjautuen edellistä vuotta, ryhmän ajankohtaisia asioita, missä oli onnistuttu ja missä voisi parantaa. Kahdessa ryhmässä esimies oli valmistellut ryhmäkohtaista, osittain ryhmän omaa tuotosta sisältävää etukäteismateriaalia, joka käytiin keskustelussa läpi ja keskustelussa kaikki saivat tasapuolisesti puheenvuoron. Materiaaliin oli pohjana syksyllä tehdyn VMBaron tulokset, joista oli käyty keskustelua jo ennen ryhmäkehityskeskustelua.

Yleinen ohje, sitten oli näitä barometriarvioita, mitä me ollaan saatu barometristä. -- Sitten meillä oli tämmönen mikä on kunnossa ja mitä pitäis parantaa. Tavallaan barometrin jälkeinen keskustelu siitä, mitä me voidaan vielä tehdä. Niin tätä me käytiin läpi, että onks tähän sitten jotain vielä. Tää oli oikeestaan meidän ryhmän oma tuotoskin, esimies oli muokannut tän vaan samalle kielelle kaikilta kohdin. – alainen

Vaikka ryhmäkehityskeskusteluun oli valmisteltu esityslista, ryhmäkehityskeskustelun tarkoitus tuntui yhdestä alaisesta edelleen epämääräiseltä. Ryhmän henkilöiden erilaiset työtehtävät vaikeuttivat yhteisten asioiden löytämistä, vaikka ryhmässä olisikin hyvä yhteishenki.

-- me tehdään periaatteessa samanlaista työtä, mut silti kuitenkin ihan erilaisia. -- Niinku ihan erilaisten asioiden kanssa ollaan tekemisissä. Se on vähän just, et mihin siinä päästään siinä hommassa, miten se voi toimia ryhmänä. Se on vähän hieno se raja, että se voi pelittää riippuen niistä asioista ja niistä kysymyksistä, mut se voi olla, että et sä saa siitä yhteistä oikeen mitään. – alainen

Yhdessä ryhmässä ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltävät asiat olivat varsin pintapuolisia, koska ryhmän yhteisöllisyys tuntui haastateltavasta kaukaiselta.

Mulla on ainakin semmonen just, että kun joku kysy, että millanen ryhmähenki teillä on, niin tuli vähän, että mikä ryhmähenki. Ei meillä mitään ryhmähenkeä oo, onks meillä joku ryhmä. --  
Tuntuu, että esimies ottaa aika kevyesti nää kehityskeskustelut, tai semmosena, että näihin ei niin kauheesti kannata paukkuja laittaa. Aattelen, että ei se ehkä mitenkään auta, vaikka me kokoonnutaan ryhmänä palaveriin, ei se meitä mitenkään ryhmäytä. Ei oo osalla motivaatiota tulla, kun ei koe saavansa siitä yhtään mitään. – alainen

Kahdessa ryhmässä keskeisiä osaamisen ja yhteistyön kehittämistarpeita käydään läpi jatkuvasti, esimerkiksi kuukausipalaverissa. Ryhmäkehityskeskusteluissa näitä asioita käsiteltiin lähinnä onnistumisten ja parannettavien asioiden kautta.

Osaamisen kartoittamisessa ilmeni jo ensimmäisen haastattelukierroksen yhteydessä puutteita. Kehityskeskustelulomakkeesta tosin löytyy kohta, jossa kartoitetaan henkilön osaamista. Sarake voidaan kuitenkin jättää täyttämättä siinä ”pelossa”, että henkilö joutuu omien työtehtäviensä lisäksi vielä kouluttamaan jotakin toista henkilöä.

Kehityskeskusteluissahan on semmonen kohta, että mitä semmosta taitoo ja tietoo sulla on, mitä voidaan käyttää muiden hyväksi. Kirjottaakohan siihen kukaan just siinä pelossa, että nyt mä joudun jotain kouluttamaan.

- alainen

Ryhmän käsitystä omasta roolistaan organisaatiossa käytiin läpi peilaamalla ryhmän roolia ja tehtäviä prosessiin, jossa he olivat mukana. Muiden ryhmien vaikutus toisen ryhmän työhön tuli myös esiin, ja sitä kautta keskusteltiin ryhmien yhteistyön kehittämistarpeista.

-- ryhmän roolia siinä prosessissa. Ei me oikeen päästä siihen, että mitä tehdään minkäkin vastuualueen sisällä. Ei semmosta strategiakeskustelua, että mitä joku strategiayksikkö tekee. Sitä on vaikea soveltaa tähän meidän työhön, että miten se meihin vaikuttaa. – alainen

Strategiset tavoitteet tuntuivat haastateltavista edelleen yhtä kaukaisilta kuin ennen kehityskeskusteluja. Yhden ryhmän roolia suhteessa strategiaan tavoitteisiin selkeytettiin siinä mielessä, että strategiset painopisteet tulevat laajemmilta tahoilta, ja tärkeintä on toimia alueellisten tavoitteiden eteen. Kyseisen ryhmän tehtävät ovat sellaisia, että strategiset tavoitteet on täytynyt miettiä jo ennen kuin prosessissa tullaan kyseisen ryhmän kohdalle.

Tuli ne strategiat sitten liiton taholta tai meidän vastuualueitten taholta tai muuta. Niin ne pitää ottaa jo siellä huomioon. Must se ei enää tässä vaiheessa, musta se on vähän liian myöhäistä sitten jo. Ne ois pitäny pikkusen aikasemmin miettiä, että mitkä on meidän painopisteitä. Ja on varmaan mietittykin ja on mietitty, sen tiedän kyllä. – alainen

Kehityskeskusteluiden rooli strategian toiminnallistamisessa koettiin ongelmalliseksi pääasiassa niiden määrämuotoisuuden vuoksi. Kehityskeskusteluprosessissa kehityskeskustelut ovat virallisesti kerran vuodessa, joten strategian toteuttamisen kannalta vaikutus on vähäinen.

Siis vaikka oliskin oikea foorumi, niin se tapahtuu kuitenkin liian harvoin, jos se tapahtuu kerran vuodessa. – alainen

Ensimmäisellä haastattelukierroksella esiin noussut suoritusarviointi ei painottunut keskustelussa kehityskeskusteluissa tällä kertaa paljonkaan. Liikkumavara on arviointiluokituksissa todella pieni ja asia oli kaikilla osapuolilla tiedossa. Suoritusarviointia ei tarvitsisi välttämättä irrottaa erilliseksi keskusteluksi, mutta järjestelmän rakennetta pitäisi muokata oikeasti kannustavaksi. Henkilöstöstä on turhauttavaa, että kehityskeskusteluissa todetusta hyvästä suorituksesta ei kuitenkaan palkita.

No me puhuttiin eilen siitäkin, että miten se suoritusarviointi voisi tapahtua. Onko oikein, että siitä verrataan vaan tässä ryhmän sisällä, vai pitäiskö siitä keskustella niinkun koko valtakunnan tasolla. -- Joo ja jos se kytketään näin tiukasti siihen, mikä se koko ELY-keskuksen tulos on, elikkä onko varaa ylipäänsä ELY-keskuksissa koko momentilla, ei se oikeen tähän kohtaan sovi. -- Se ei ainakaan mitenkään kannusta, ainakaan rahallisesti. - alainen

Mä ajattelisin sen sillee, että tämä suoriutumisen arviointi, niin siitä voitais niinku keskustella erikseen. Tai silloin se vois olla paikallaan keskustella siitä kehityskeskustelussa, jos siinä kehityskeskustelussa oikeesti päästäis sun työtehtäviä enemmän analysoivammalle tasolle ja jos sillä oikeesti olis merkitystä. - alainen

## 7 Johtopäätökset ja arviointi

Tässä osiossa esitetään kootusti ne asiat, jotka nousivat tutkimuksessa onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiksi. Lisäksi tarkastellaan kehityskeskustelujen roolia organisaation strategian ja strategisten tavoitteiden viemisessä työntekijätasolle. Osion loppupuolelta löytyy kehitysehdotuksia, jotka on johdettu koko tutkimuksen pohjalta. Viimeisenä tässä osiossa esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja keskitytään tutkijan oman oppimisen arviointiin.

### 7.1 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Osa tutkimuksessa kartoitetuista onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksistä seurasi tietoperustassa määriteltäviä asioita, mutta haastattelujen perusteella tärkeysjärjestys muuttui ja asioita tuli myös lisää.

Tutkimuksessa selvisi, että kokemukset aiemmista kehityskeskusteluista vaikuttavat ratkaisevasti tulevien kehityskeskustelujen onnistumiseen. Vuorovaikutuksellisessa keskustelussa on ylitetty mukavuusraja, eli otettu riskejä, oltu avoimia ja käsitelty myös sellaisia teemoja, jotka olisi mukavampaa jättää keskustelun ulkopuolelle. Esimiehen ja alaisen odotusten kohtaaminen keskustelutilanteessa edesauttaa onnistuneen kehityskeskustelukokemuksen syntymistä. Odotukset ovat sitä realistisempia, mitä enemmän esimies ja alainen keskustelevat kehityskeskustelujen ulkopuolella.

Valpolan (2002, 126) mukaan kahden ihmisen vuorovaikutus vaatii tahtoa ja taitoa. Vuorovaikutuksen onnistuminen on kaikille mahdollista, kun osoittaa kiinnostuksensa ja on valmis sekä kuuntelemaan että kertomaan omista ajatuksistaan. Pienissä, kahden hengen tiimeissä vuorovaikutuksen onnistuminen ei olekaan niin helppoa kuin useamman henkilön tiimeissä. Se, että vuorovaikutuksessa on vain kaksi ihmistä, voi lisätä jännitteitä (Valpola 2002, 138). Kun esimies ja alainen tekevät tiiviisti tai pitkään yhdessä töitä, voi käydä niin, että vaikeita asioita otetaan hyvin varovasti esille, jotta yhteistyö sujuisi. Kehityskeskusteluissa tällainen esimies-alaisuhde vaikuttaa keskustelun laatuun ja luottamuksen syntymiseen, koska asioista ei uskalleta olla eri mieltä.

Tiiviissä yhteistyössä esimiehen ja alaisen välillä kannattaa Valpolan (2002, 138-139) mukaan keskittyä arvioimaan yhteistyötä ja ratkomaan ongelmia. Yhteistyössä kannattaa painottaa hyviä asioita, esimerkiksi osaamista, työnjakoa, toisiaan täydentäviä taitoja ja työotetta. Avainasia on puhua tavasta tehdä töitä ja löytää yhteinen kieli ja yhteiset pelisäännöt.

Haastateltavien mielestä kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttaa kokemuksen lisäksi keskusteluun valmistautuminen. Positiivinen kokemus tekee kehityskeskustelun aloittamisesta aina helpomman. Valmistautuminen on suureksi osaksi henkinen prosessi, joten pelkästään kehityskeskustelulomakkeen täyttö etukäteen ei täytä kokonaisvaltaisen valmistautumisen kriteereitä. Valpolan (2002, 9) mukaan varsinkin silloin, jos organisaation kehityskeskustelukäytäntö on kaavamainen, alaisen olisi hyvä käydä kehityskeskustelua itsensä kanssa jo ennen varsinaista esimies-alaiskeskustelua. Tämä tuo keskusteluun pohjan, mistä voi lähteä alussa liikkeelle.

Haastattelujen mukaan esimiehen valmistautuminen ja vastuu korostuu erityisesti silloin, jos tarkoitus on saada jonkin verran lannistuneempaa alaista aktivoitumaan ja valmistautumaan kehityskeskusteluun. Myös silloin, kun kyse on uudesta työntekijästä, esimiehen aloitteellisuus kehityskeskusteluun valmistautumisessa on tärkeää. Esimiehen tulee sopia puutteellisesti valmistuneen alaisen kanssa uusi keskusteluajankohta ja näyttää tälläkin tavalla, että hän pitää kehityskeskustelua tärkeänä.

Tutkimus vahvisti jatkuvan kehityskeskustelun tärkeyttä. Mitä enemmän keskustelua käydään myös kehityskeskustelujen ulkopuolella, sitä vähemmän valmistautumista kehityskeskusteluihin ajateltiin erillisenä voimaponnistuksena. Jos asioita ei tarvitse miettimällä miettiä etukäteen, vaan ne ovat jo valmiiksi muistissa, kehityskeskusteluun valmistautuminen hoituu lähes itsensä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että päivittäinen substanssiasioista keskustelu riittäisi unohtamaan määrämuotoisen kehityskeskustelun kokonaan. Päivittäisessä kanssakäymisessä osa aiheista voi myös Valpolan (2002, 43) mukaan jäädä käsittelemättä tai niistä ei haeta yhteistä näkemystä eikä kirjoiteta niitä muistiin.

Keskustelutilanteen on oltava rauhoitettu ja sille on varattava riittävästi aikaa. Esimiehen huone tai muu vastaava tila, jossa esimies-alaisasettelu korostuu, ei välttämättä ole paras paikka kehityskeskustelun käymiselle. Vaikka esimies-alaissuhde olisi valmiiksi luottamuksellinen, kaikkien

osapuolten kannalta voisi olla mielenkiintoista tai jopa virkistävää kokeilla pitää seuraavat kehityskeskustelut jossain muussa ympäristössä kuin esimiehen huoneessa.

Tutkimuksessa selvisi, että esimiehen rooli ja taidot yhdessä kokemuksen ja valmistautumisen kanssa ovat tärkeimmät tekijät kehityskeskustelujen onnistumiselle. Esimiestyö toimii kivijalkana onnistuneille kehityskeskusteluille. Esimiehen roolin epäselvyys heikentää luottamuksen syntymistä esimiehen ja alaisen välille ja vaikuttaa näin myös kehityskeskustelujen onnistumiseen. Jos alaisella on useampi kuin yksi esimies, esimiehen roolin selkeys alaisen näkökulmasta heikenee.

Haastateltavien mielestä hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen lisää luottamusta ja vuorovaikutusta. Tähän kuuluu myös se, että sovitusta asioista luistamisella on seurauksia sekä esimiehelle että alaiselle. Hyvä esimies ei sivuuta ongelmia työyhteisössä ja asennoituu positiivisesti myös hankalien asioiden hoitamiseen. Ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia esimiestyön laadun seuraamisesta ja puuttua johtamisen epäkohtiin.

Suurimmalla osalla haastatelluista esimies-alaispareista luottamussuhde oli kunnossa. Tässä täytyy kuitenkin huomioda se, että esimiehet saivat itse ehdottaa alaista mukaan tutkimukseen. Alaisille on haastattelujen mukaan tärkeää tietää, mitkä esimiehen tehtävät ovat ja kenelle alainen on raportointivastuussa. Toisaalta myös esimiehen tulee tietää alaisen työnkuva ja siihen liittyvät tehtävät, jotta kehityskeskustelua pystytään käymään vuorovaikutuksellisesti. Jos alainen kokee, että esimies ei tunne tai tiedä alaisen tehtävien sisältöä, puhuminen oman työn kehittämistä saattaa tuntua jopa teennäiseltä. Asioista keskusteltaessa esimiehen täytyy kuunnella alaista ja antaa ehdotuksiin oma näkökulmansa ilman, että päättää alaisen puolesta.

Esimiehen mahdollisuudet toteuttaa sovittuja toimenpiteitä olivat esimiesten mielestä hyvät liittyen esimerkiksi työkiertoon ja koulutuksiin. Alaishaastatteluissa yksi alainen oli tyytymätön esimiehen panostamiseen luvattujen asioiden toteutumiseen, mutta toi esiin, että esimiehen liikumavara päätöksenteossa saattaa olla rajattu.

Mielenkiintoinen seikka oli se, että esimiehillä oli asiasta kysyttäessä omasta mielestään hyvät mahdollisuudet toteuttaa esimerkiksi koulutustoimenpiteitä. Ainoa rajoitus tuli lähinnä siitä, että

esimerkiksi koulutuksen tuli liittyä työtehtäviin. Näkökantojen yhteentörmäys alaisten kanssa asiassa viittaa siihen, että esimiehen johtamistyyli on voinut vaikuttaa näkemyserojen syntyyn.

Välttelevällä johtamistyyllä esimies voi helposti vedota organisaation asettamiin rajoituksiin esimerkiksi alaisen pyyntöjä käsiteltäessä (Salminen 2008, 121). Esimiehen asenteen tulisi lähtökohtaisesti olla avoin alaisen kehittämis- ja koulutusajatuksille, ja mahdollisuuksien mukaan viedä näitä asioita eteenpäin konkreettisesti. Työn kiinnostavuus ja joustavuus on tärkeää asiantunijoille, joten esimiehen suhtautuminen avoimesti työntekijöiden ehdotuksiin vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän motivaatioon.

Esimiehen pitkä kokemus kehityskeskusteluista ei aina ole hyväksi, jos esimiehen tapa viedä prosessi läpi on liian systemaattinen ja rutinoitunut. Työntekijät ovat erilaisia, eivätkä kaikille samat käytännöt sovi. Esimiehen täytyy olla kiinnostunut työntekijästään riippumatta siitä, miten paljon esimiehellä on kehityskeskustelukokemusta. Kiinnostus alaisen työhön on myös sitä, että esimiehen antaessa työtehtävän alaiselleen. Hän myös seuraa, miten tehtävä etenee. Esimiehen kiinnostus työtehtävien suorittamiseen ei kuitenkaan saa tuntua työntekijästä ahdistavalta.

Esimiehen asennoituminen kehityskeskusteluihin korostui erityisesti alaishaastatteluihissa. Kehityskeskusteluprosessin vetovastuu painottuu luonnollisesti esimiehelle, joten esimiehen suhtautuminen keskustelujen käymiseen on pohjana luottamuspääoman syntymiselle. Henkilöstön on vaikea motivoitua, jos esimies ei pidä keskusteluista tärkeänä.

Ryhmien yhteisöllisyys ilmenee Aarnikoivun (2011, 122) mukaan konkreettisesti haluna tehdä yhteistyötä, haluna auttaa ja tukea työkavereita työtehtävien ja jaksamisen saralla. Niissä ryhmissä, joissa VMBaro-tulos oli korkeampi, haastateltavat tunnistivat ryhmästään erittäin hyvän yhteistyötaidon ja ryhmähengen. Yhdessä ryhmässä korostui erityisesti myös joustavuus jakaa töitä ja auttaa toinen toistaan.

Osaamista siis jaetaan ainakin tämän yhden ryhmän sisällä. Ryhmässä kaikille on määritelty sijaiset, joten se pystyy toimimaan joustavasti sen mukaan, mitä työtehtävät edellyttävät. Ryhmäpalaverissa käydään läpi työtilanne ja ongelmat, joita ratkotaan yhdessä. Nämä kaikki osatekijät lisäävät ryhmän yhteisöllisyyttä ja ovat ryhmän menestyksen taustalla. Menestyvässä työyhte-

sössä ymmärretään ja sisäistetään yhteiset tavoitteet ja jokaisen rooli yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa (Aarnikoivu 2011, 122).

Kaikissa ryhmissä yhteisiä tavoitteita ei tunnisteta selkeästi, ja myös niiden toteutumisen mittaaminen jää vajaaksi. Ryhmien yhteisiä tavoitteita täytyisi selkeyttää ja ryhmien roolia organisaation kokonaisuudessa kirkastaa. Ryhmillä ei ole työtehtävien moninaisuuden tai ryhmän yhteishengen puutteen vuoksi yhteisiä tavoitteita.

Yksilötason tavoitteiden asetannassa ja seurannassa nousi esille ns. uskottavuusongelma. Osa työtehtävistä voi olla sellaisia, joiden vaikutus näkyy vasta viiden vuoden kuluttua. Esimieshaastatteluista kävi ilmi, että käytössä ei ole toimivia mittareita, jotka mittaisivat työn sisältöä ja laadullisia ulottuvuuksia, mikä hankaloittaa tosiasiallista yksilötason tavoitteista keskustelua. Ihmisi-  
sillä saattaa olla yksilötasolla omia tavoitteita omien, henkilökohtaisten lähtökohtiensa kannalta, mikä ei ole ryhmän kannalta hyödyllistä.

Yksilökehityskeskusteluissa tavoitteisiin saatetaan kirjata sellaisia asioita, joiden toteutumista ei seurata ja asia ei menekään eteenpäin. Esimerkiksi työkierrosta sovitaan, mutta sitä ei loppujen lopuksi mahdollistetaakaan.

Tavoitteisiin liittyy osaltaan myös ryhmän sisäisten osaamisten selvittäminen, sillä tällä hetkellä kaikissa ryhmissä ei tiedetä, mitä kollegat oikeasti tekevät. Kun osaamiset on selvitetty, sen jälkeen voidaan alkaa keskustella ryhmän yhteisistä tavoitteista ja ryhmän osaamisista voidaan alkaa tarkastella ryhmän tavoitteiden näkökulmasta. Yhteiset tavoitteet ovat avainasemassa, kun ryhmän olemassaoloa organisaatiossa perustellaan.

Organisaatiossa, jossa tulospalkkiota tai muuta rahallista palkitsemista ei ole käytössä, työn itsenäisyys ja mahdollisuus sen organisoimiseen koettiin tärkeimmiksi motivoiviksi tekijöiksi. Työajan liukumat ja pitkät vuosilomat koettiin osaksi myös asioina, joita voisi pitää motivaationa lisäävinä.

Osaamisen kehittäminen strategisesti on käytössä siinä mielessä, että puollettavien koulutusten täytyy liittyä työhön. Esimieshaastatteluissa nousi esiin sekin seikka, että koulutukseen varattua



määrärahaa on jopa jäänyt käyttämättä. Koulutuksiin ei siis hakeuduta, vaikka koulutustarpeista keskustellaan jatkuvasti. Kaikissa ryhmissä ei kuitenkaan tunnistettu, että esimerkiksi työkiertoon olisi oikeasti mahdollisuuksia. Taustalla oli yleinen käsitys siitä, että työkiertoa, töiden vaihtamista tai opiskelemaan lähtemistä koskevat toiveet eivät ole aiemminkaan toteutuneet organisaatiossa eikä niihin kannusteta. Näitä asioita on alaisen vaikea tuoda kehityskeskusteluun, jos hän uskoo jo valmiiksi, että mitään toimenpiteitä omien kehittämisehdotusten eteen ei tehdä.

Tehtäväkuvan sisältö on tällä hetkellä avaintekijä henkilöstön motivoimiseen. Esimiehellä on ratkaiseva asema, kun pyritään kokoamaan sellainen tehtäväkokonaisuus, joka motivoisi alaista (Valpola 2002, 110). Tehtäväkuvassa täytyy ottaa huomioon, millainen henkilö on työntekijänä, ja miten toiveet ja motivoivat asiat muuttuvat työuran aikana.

## **7.2 Kehityskeskustelujen roolin selkeytys organisaation strategian ja strategisten tavoitteiden viemisessä työntekijätasolle**

Kehityskeskustelujen tämän hetkinen rooli strategian toiminnallistamisessa on pieni. Jos kehityskeskustelu on vain kerran vuodessa tapahtuva pakollinen osa työnkuvaa, strategian toiminnallistaminen sitä kautta ei ole oikea väylä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovatkin silloin, kun niitä ei erikseen käydä vaan keskustelua käydään jatkuvasti. Yksikköpalaverit voisivat tässä kohtaa toimia strategisten linjausten läpiviemisessä paremmin, sillä niitä pidetään useammin kuin virallisia kehityskeskusteluja.

Yksikköpalaverien sisältö vaatisi tässä tapauksessa muutoksia, jotta niitä pystyisi hyödyntämään strategisten tavoitteiden välittämisessä, koska nykyään niiden roolina on haastattelujen perusteella tuoda vain ”terveisiä johtoryhmästä”. Jos kehityskeskusteluja ei aleta käymään edes epävirallisesti useammin kuin pari kertaa vuodessa, strategisten asioiden käsittelyä voisi painottaa yksikkökokouksissa. Haastatteluissa tuli esiin, että strategia vaatii kertausta ja asioihin palaamista säännöllisesti, joten yksikkökokoukset tai jopa ryhmäpalaverit olisivat silloin hyvä vaihtoehto.

Ongelmana on, että osa ryhmistä ei tunnistanut, että heillä edes olisi yhteisiä strategisia tavoitteita. Ensin täytyy saada ryhmän rooli selkeytettyä, jotta yhteisiä tavoitteita voidaan ryhtyä asetta-

maan. Kehityskeskusteluissa on haastavaa toiminnallistaa strategiaa, jos strategiset tavoitteet ovat liian abstrakteja ja tuntuvat siksi henkilöstöstä kaukaisilta. Strategisista tavoitteista puhuminen ei yksinään riitä, vaan tavoitteet on purettava alatavoitteiksi ja konkreettisiksi tehtäviksi ryhmätasolla.

Koska strategiset tavoitteet koetaan tällä hetkellä kaukaisiksi, toimintaan liittyvät tavoitteet olisivat enemmän kehityskeskusteluihin kuuluvia. Esimiehen pitäisi osata yksinkertaistaa ja muokata strategiset linjaukset sekä sen jälkeen kytkeä ne alaistensa työhön. Vastuun ei kuitenkaan tule olla pelkästään esimiehellä, vaan työntekijätkin voivat osallistua strategiatyöhön esimerkiksi osallistumalla omien tavoitteiden laatimiseen. Tämä edellyttää sitä, että koko organisaation asenteen on muututtava avoimemmaksi henkilöstön osallistamisessa strategiatyöhön.

Ryhmäkehityskeskustelut voisivat silloin toimia paremmin strategian toiminnallistamisessa, jos ryhmien roolia ja perustehtävää selkeytetään ja strategiset tavoitteet pystytään purkamaan ryhmätasolle. Ryhmien täytyy tätä ennen olla yhteisöllisiä ja yhtenäisempiä.

ELY-keskusten moniportainen ohjausmalli koettiin strategisten tavoitteiden välittymistä hankaloittavaksi tekijäksi, sillä nykyisessä mallissa on liian monta välivaihetta. Ohjausmallissa on niin paljon tasoja ja byrokratiaa, että tavoitteet häviävät helposti matkan varrella. Muutoksen täytyy tapahtua ensin suuremmissa rakenteissa kuin vain yhden ELY-keskuksen strategian johtamisesta. Saari (2012) on esittänyt ELY-keskusten ohjausmallin pelkistämistä työ- ja elinkeinoministeriölle tehdyssä selvityksessä, joten muutosta parempaan voi odottaa tapahtuvan tulevaisuudessa.

Strategian toiminnallistamiseen vaaditaan paljon muutakin kuin pelkät kehityskeskustelut. Jos kehityskeskustelut eivät lähtökohtaisesti ole toimivia, niitä on lähes turhaa edes ajatella strategian toiminnallistamisen välineenä. Koska strategiaan tulisi palata usein, prosessi- ja määrämutoiset kehityskeskustelut eivät rakenteeltaankaan tätä tue. Strategiaa täytyisi ujuttaa pitkin vuotta esimerkiksi ryhmä- ja yksikköpalaveri- ja tällöinkin muistaa muuttaa strategiset tavoitteet konkreettisiksi alatavoitteiksi eli työtehtäviksi.

Onnistunut kehityskeskustelukokemus takaa sen, että halu käydä kehityskeskusteluja kasvaa ja tämä mahdollistaa osaltaan jatkuvan kehityskeskustelun käymisen ja mahdollisesti sen käyttämistä yhtenä lenkinä strategian toiminnallistamisen ketjussa.

### **7.3 Kehitysehdotukset**

#### **7.3.1 Organisaation tuki esimiestyöhön ja kehityskeskusteluihin**

Keskijohdon esimiehet tarvitsevat lisää tukea organisaatiolta henkilöjohtamiseen ja kehityskeskusteluiden läpiviemiseen. Kehityskeskusteluvalmennuksen tulisi koskea myös työntekijöitä, sillä keskusteluissa on aina kaksi osapuolta. Esimiestyön tukeminen tarkoittaa myös sitä, että johtamista seurataan ja siihen myös puututaan, mikäli asiat eivät etene sovitulla tavalla.

Pirkanmaan ELY-keskuksessa on tiedostettu, että johtamisen painopiste on siirtymässä asiajohtamisesta henkilöjohtamiseen, ja siksi organisaatiossa tullaan tekemään esimiestyön inventaario. Tähän liittyy Pirkanmaan ELY-keskuksessa toukokuussa 2013 tehtävä esimiesarviointi, jossa työntekijät arvioivat esimiestään ja esimiehet arvioivat itseään. Tutkimus vahvisti juuri tämän tyyppisen esimiesarvioinnin tarvetta.

Johtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen löytyy hyviä työvälineitä valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmasta. Ohjelmassa on priorisoitu kolme inhimillisen pääoman (IPO) osa-aluetta, joista jokaiselle osa-alueelle tehdään tavoitteet ja suunnitellaan toimenpiteet. Yksi osa-alue on juuri ”Innostava johtaminen ja esimiestyö”, johon on ohjelmassa tarjolla valmiita työkaluja ja menetelmiä esimiestyön tukemiseen. (Valtiovarainministeriö 2013c.)

Organisaation pitäisi tukea esimiehiä enemmän myös kehityskeskustelujen läpiviemisessä, sillä osa esimiehistä tasapainottelee asiantuntijatyön ja esimiestyön välillä. Ensimmäisen kierroksen haastattelujen perusteella ennakkovalmistautumisen merkitystä korostettiin jo tämän vuoden esimiesinfossa, mutta tulevaisuudessa on tarpeen valmentaa esimiehiä erikseen myös ryhmäkehityskeskusteluihin.

Ryhmäkehityskeskustelut vaativat oman lomakepohjan, sillä tällä hetkellä niiden läpivienti ei ole systemaattista ja niiden tarkoitus on epäselvä. Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksessa on kehitelty strategian jalkauttamistyökalua, jota muokkaamalla voisi käyttää ryhmäkehityskeskustelun

dokumenttipohjana. Näin saataisiin mukaan myös strategiset painotukset ryhmäkehityskeskusteluihin.

Ryhmäkehityskeskusteluista on tärkeää kerätä myös palaute, joten kehityskeskusteluiden yhteenvetolomakkeeseen on ehdottoman tärkeää sisällyttää tulevaisuudessakin oma sarakkeensa ryhmäkehityskeskusteluiden palautteelle. Vuoden 2013 ELY-keskusten yhteisistä kehityskeskustelulomakkeissa ryhmäkehityskeskustelupalaute oli jätetty pois, mutta opinnäytetyöprosessin aikana Pirkanmaan ELY-keskuksen omiin lomakkeisiin kyseinen kohta lisättiin.

### **7.3.2 Jatkuvan kehityskeskustelun tukeminen**

Määrämuotoisesta kehityskeskusteluprosessista on hyötyä, vaikka muutenkin keskustelisi joka päivä. Jatkuvan kehityskeskustelun käytäntöä on silti tuettava, jotta kehityskeskusteluista saisi parhaan mahdollisen hyödyn. Kehityskeskustelujen kertaluontoisuus ei toimi myöskään osana strategian toiminnallistamista.

Tulevaisuudessa on tärkeää tukea sitä, että kehityskeskusteluja käytäisiin jatkuvasti eri asteilla. Käytäntöä ei pystytty saamaan nopeasti kaikkien yksiköiden ja ryhmien toimintatavaksi, joten aluksi kannattaa lisätä kehityskeskusteluprosessiin myös puolivuotiskeskustelut. Esimerkiksi Liikennevirastossa on käytössä puolivuotiskeskustelut, jotka käydään kesälomien molemmin puolin. Tässä keskustelussa tarkistetaan tilanne vuodenvaihteen erillisissä kehityskeskusteluissa sovitun kehityssuunnitelman toteutumisessa. Samalla voidaan käsitellä mahdollisia uusia osaamistarpeita johtuen esimerkiksi strategian päivityksistä.

### **7.3.3 Työyhteisötaitojen kehittäminen**

Ryhmäytyminen ei tapahdu pelkästään sillä, että ryhmän jäsenet kootaan yhteen samaan paikkaan keskustelemaan paperille kirjatusta asioista. Työyhteisöpäiviä lisäämällä ryhmäytymistä voisi parantaa huomattavasti. Ryhmän sisäisen yhteistyön parantamisella välttyttäisiin myös päällekkäisten asioiden tekemiseltä ja opittaisiin jakamaan tietoa ja osaamista tehokkaasti. Jos ryhmän sisäisiä osaamisia ja tehtäviä ei tiedetä, ryhmän olemassaolon merkitys vähenee väistämättä.

Ryhmähenkeen vaikutti tutkimuksen mukaan paljonkin se, oliko työyhteisössä ns. hankalia tapauksia. Työyhteisötaitojen kehittäminen koskee myös niitä ryhmiä, joilla ryhmähenki on jo kohdallaan. Jos työyhteisötaitoja ei kehitetä ryhmissä tasapuolisesti, myös toimivat ryhmät voivat tulevaisuudessa olla pulassa. Henkilöstö tulee muuttumaan, eikä aina voi luottaa siihen, että joukkoon liittyy aina samanlaisia, valmiiksi hyvät työyhteisötaidot omaavia henkilöitä.

#### **7.3.4 Osaamisen kartoitus ja jakaminen**

Suuri osa työntekijöistä puoltaa omaa tehtäväänsä voimakkaasti siinä pelossa, että työtehtävät tullaan siirtämään tai lopettamaan tulevaisuudessa kokonaan. Siksi omasta tehtäväkentästä ei haluta lähteä irtautumaan hetkeksikään. Tästä seuraa, että osaamista ei kartoiteta tarpeeksi ja osaamisen jakamista pidetään vaivalloisena. Jos esimiehellä ei ole olemassa tapaa kartoittaa henkilöstön osaamista, pelkästään maininta osaamisen jakamis- ja kehittämistoimenpiteistä kehityskeskustelulomakkeessa ei asiasa muuta.

Osaamista täytyisi kartoittaa, mutta riskinä on, että jos luodaan liian laaja lomake, kukaan ei täytä sitäkään. Osaamisen kartoituksesta ei myöskään saisi tulla kenenkään päätyö, koska resurssit ovat muutenkin vähenemässä. Osaamisen kartoittamista pystyisi tekemään esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen strategian jalkauttamistyökalun avulla, johon voisi lisätä ryhmän osaamisen kehittämistoimille oman kohtansa.

Osaamisen jakamiseen täytyy myös rohkaista ja antaa työntekijöille mahdollisuus tutustua toisten töihin. Pirkanmaan ELY-keskuksessa järjestetään syksyllä 2013 Open doors – henkilöstötaapahtuma, jonka tavoitteena on lisätä työntekijöiden keskinäistä tuntemusta.

#### **7.3.5 Kannustinjärjestelmän kehittäminen**

Hyvä kannustinjärjestelmä perustuu Lindroosin ja Lohiveden (2004, 168) mukaan ryhmien, tiimien ja yksikköjen yhteisiin tavoitteisiin, joiden saavuttamisesta koko ryhmä palkitaan yhdessä. ELY-keskusten palkkausjärjestelmä muodostuu tehtävien vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta ja henkilökohtaisen työsuorituksen tasoon perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus on 5-45 % laskettuna vaativuustason mukaisesta palkkauksesta. (Valtiokonttori 2013.)

Nykyistä palkkausjärjestelmää ei koeta kannustavaksi, koska ryhmien täytyy pysyä tietyssä prosentuaalisessa keskiarvossa henkilökohtaisen työsuoritusason osalta. Suoritusarvointi osana kehityskeskusteluja on johtanut joissakin kehityskeskusteluissa siihen, että suoritusarvointi hallitsee käsiteltäviä aiheita. Henkilöstön suoriutumista ei voi mitata sillä, onko tietyllä momentilla määrärahoja käytettävissä tarpeeksi vai ei.

Tutkimuksessa nousi esiin ajatus siitä, että suoritusarvointi irroitettaisiin varsinaisista kehityskeskusteluista erilleen. Tämä ei kuitenkaan ratkaisisi ydinogelmaa, eli palkkausjärjestelmän toimivuutta. Koska suoritusarvointi on jossain vaiheessa vuotta tehtävä, kehityskeskustelut vaikuttavat siihen sopivalta tilanteelta. Tärkeintä olisikin saada nykyinen järjestelmä oikeasti kannustavaksi.

Ennen palkkausjärjestelmään puuttumista olisi ratkaisevaa keskittyä henkilöstön sisäistä motivaatiota tukeviin palkitsemismuotoihin. Salmisen (2008, 136) mukaan näitä ovat esimerkiksi lisävastuun antaminen, uusien haasteiden tarjoaminen tai mahdollisuus itsensä kehittämiseen esimerkiksi kurssin tai seminaarin avulla. Haastatteluissa nousi esiin lisäksi joustava työaika, työkierron mahdollistaminen, tutustuminen muiden työtehtäviin ja vuorotteluvapaat.

Henkilöstöä motivoivien asioiden selvittämiseen voisi keskittyä enemmän joko kehityskeskusteluissa tai erillisellä kyselyllä. Kaikkia eivät motivoi samat asiat, joten parhaan suorituksen aikaansaamiseksi motivaatiotekijät on hyvä kartoittaa.

### **7.3.6 Strategian kytkeminen operatiiviseen johtamiseen**

ELY-keskusten ohjausjärjestelmä kaipaa keventämistä. Vaikka asia on jo tiedostettu, muutokset tapahtuvat hitaasti.

Pirkanmaan ELY-keskuksessa valmisteltiin syksyllä 2012 Balanced Scorecard -pohjaisia, kriittisiä, strategiseen tulossopimukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen perustuvia menestystekijöitä sekä niille vaikuttavuutta mittaavia seurantaindikaattoreita. Organisaatiossa kartoitettiin 10–12 strategisesti tärkeää menestystekijää, joita johto voi seurata neljännesvuosittain ja poikkeamiin reagoidaan. (Vainio 2012.)

Nämä alustavat BSC- ja toimintastrategiapohjat kannattaa tulevaisuudessa tehdä valmiiksi ja ottaa käyttöön. Niiden avulla pystytään parantamaan strategiaviestintää ja strategian toiminnallistamista.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Jos Pirkanmaan ELY-keskuksessa otetaan tulevaisuudessa käyttöön BSC-tavoiteklusterit, strategian välittymistä kehityskeskusteluun voisi selvittää niiden kautta. Ruoranen (2011) on omassa väitöskirjassaan ottanut juuri tämän näkökulman. Strategisen johtamisen ja strategian toiminnallistamisen mahdollisuuksia voisi tutkia myös perehdytyksen näkökulmasta.

Esimiesarvioinnin käyttöönoton vaikutuksia kehityskeskustelujen toimivuuteen olisi hyvä tutkia heti, kun arviointikäytäntö on otettu kunnolla käyttöön.

Organisaatio on vielä nuori ja se hakee sen takia vielä omaa toimintatapaa ja organisaatiokulttuuria. Muutos ei tapahdu hetkessä, mutta se on käynnissä kokoajan. Tämä opinnäytetyö on tehty organisaatiossa silloin vallitsevassa tilanteessa, joten jo muutaman vuoden päästä olisi paikallaan tehdä uusi tutkimus samasta aiheesta.

#### **7.5 Oman oppimisen arviointi**

Vaikeinta työssä oli tutkimuksen rajaaminen, sillä työn edetessä löytyi aina vain uusia, mielenkiintoisia asioita, jotka liittyivät jollakin tapaa edelliseen. Litteroitavaa materiaalia oli myös paljon enemmän kuin aluksi luulin. Haastattelukysymykset olisivat voineet olla fokusoidumpia, sillä jouduin pariin otteeseen tarkentamaan haastatteluja sähköpostitse. Olisin voinut perehtyä enemmän haastattelujen tekemiseen liittyvään lähdekirjallisuuteen, mutta kehityskeskustelujen aikataulun vuoksi jouduin laatimaan osan haastattelukysymyksistä ilman tätä tietoperustaa.

Olisin kaivannut myös enemmän tukea koulusta, sillä opinnäytetyöprosessi tuntui varsinkin alussa ylitsepääsemättömän vaikealta aloittaa. Silloin, kun koulun opinnäytetyöohjaajani oli ehtinyt perehtymään luonnoksiini ja pääsin häntä tapaamaan, sain todella rakentavaa palautetta. Muuten sain tehdä työtä melko itsenäisesti, mikä oli oman oppimiseni kannalta tärkeää.

Sain onneksi toimeksiantajan puolelta paljon tukea opinnäytetyöprosessin aikana. Toimeksiantajan tuki oli todella hyvää, mutta se myös hankaloitti asioiden tasapainottamista. Opinnäytetyössä tulee huomioida myös koulun arviointikriteerit, joten pelkästään toimeksiantajan huomioiminen työn tekemisessä ei riitä. Opinnäytetyö ei olisi kuitenkaan onnistunut ilman toimeksiantajan tarjoamaa tukea.

Opinnäytetyötä oli mielenkiintoista tehdä, koska sain tilaisuuden kuulla esimiesten ja työntekijöiden näkökulmia asioista, joista on työelämässä vaikea puhua. Opinnäytetyöprosessin kautta sain paljon tietoa erilaisista ryhmistä ja erilaisista johtamistyyleistä. Koen, että tietoisuus työyhteisön sisäisistä kulttuureista ja ongelmista on tulevaisuuden kannalta tärkeää, kun mietin omaa uraani ja mahdollista työpaikkaani.

Tämän oppimisprosessin kautta pystyn tulevaisuudessa saamaan omista kehityskeskusteluistani tulevassa työpaikassani enemmän irti ja kehittämään niitä strategisesti toimivimmiksi.



## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010 ja 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.

ELY-keskus 2012. Luettavissa: <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/Sivut/default.aspx>.

Luettu 27.9.2012

ELY-keskus 2013.

Luettavissa: [http://www.ely-](http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/pirkanmaanely/Tehtavatjatoiminta/Documents/ELY_Strategiaesite_2012_2015.pdf)

[kes-](http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/pirkanmaanely/Tehtavatjatoiminta/Documents/ELY_Strategiaesite_2012_2015.pdf)

[kus.fi/fi/ELYkeskukset/pirkanmaanely/Tehtavatjatoiminta/Documents/ELY\\_Strategiaesite\\_2012\\_2015.pdf](http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/pirkanmaanely/Tehtavatjatoiminta/Documents/ELY_Strategiaesite_2012_2015.pdf). Luettu: 27.3.2013.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampereen University Press. Tampere.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kamensky, M. 2008 ja 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kaplan R., Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000 ja 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita Oyj. Helsinki.

Korpela, J., Mäkitalo, R. 2008. Julkishallinto murroksessa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laine K., Hulkkonen V. 1994. Strategia: Ajatuksista tekoihin. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Lehtonen, J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja.

Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere. Luettavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1> Luettu: 30.1.2013

Lindroos, J., Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.

Niemelä, M., Pirker, A., Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Sanoma Pro Oy.

Peltokoski, J. 5.6.2011. Ryhmäpääällikkö. Diasarja. Koke-ryhmän tehtävät.

Ruoronen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Luettavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1>  
Luettu: 25.3.2013

Saari, R. 2012. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä

TE-toimistojen yhtenäisempi, vaikuttavampi ja tuloksellisempi toiminta. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 31/2012. Selvitysmies. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/35120/TEMrap\\_31\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/35120/TEMrap_31_2012.pdf) Luettu: 8.1.2013.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Soikkeli, K. 24.1.2013. Vuoden 2013 kehityskeskustelut. Esimiesinfo. Erikoissuunnittelija. Pirkanmaan ELY-keskus. Diaesitys. Tampere.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Kauppakaari Oy. Jyväskylä.

Vainio, M. 2.11.2012. Pirkanmaan ELYn tulossuunnittelu. Strategiapäällikkö. Pirkanmaan ELY-keskus. Seminaariesitys. Tampere.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Juva.

Valtiokonttori 2013. Valtion henkilöstöhallintoa koskevat hallinnonalakohtaiset sopimukset, ohjeet ja määräykset. Tarkentava virkaehtosopimus ja työehtosopimus uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottamisesta elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksissa. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/pate/epate/540001.11.pdf>

Luettu: 11.4.2013

Valtiovarainministeriö 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2012. Aluehallintouudistuksen toimeenpano ja toteutuminen. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20120907Alueha/ALKU-selonteko.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20120907Alueha/ALKU-selonteko.pdf) Luettu: 3.1.2013

Valtiovarainministeriö 2013a. Eläköitymisen ja muun poistuman ennuste. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/04\\_kuviot\\_ja\\_tilastot/06\\_valtio\\_tyonantajana/11\\_elakoityminen/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/04_kuviot_ja_tilastot/06_valtio_tyonantajana/11_elakoityminen/name.jsp) Luettu: 3.1.2013

Valtiovarainministeriö 2013b. Aluehallintouudistuksen toimeenpano ja toteutuminen. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20120907Alueha/ALKU-selonteko.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20120907Alueha/ALKU-selonteko.pdf) Luettu: 3.1.2013

Valtiovarainministeriö 2013c. Inhimillinen pääoma vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa.

Ohje. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20120904Inhimi/Ohjeet\\_inhimilliselle\\_paaomalle.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120904Inhimi/Ohjeet_inhimilliselle_paaomalle.pdf) Luettu: 8.4.2013

Vestala, L. 22.10.2012. Ylijohtaja. Pirkanmaan ELY-keskus. Keskustelu. Tampere.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2007 ja 2009. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelu ennen kehityskeskusteluja/Alainen

- = kysytään tarvittaessa

### 1. Kehityskeskustelujen nykyinen rooli

- Käymiesi kehityskeskustelujen määrä PIR ELYssä?
- Mitä mieltä olet käymistäsi kehityskeskusteluista?
- Millaisia kokemuksia sinulla on kehityskeskusteluista?
- Millaisia odotuksia sinulla on kehityskeskusteluista?
- Millaista tukea/valmennusta saat keskustelujen käymiseen?
- Miksi kehityskeskusteluja käydään?
  - Mikä on mielestäsi kehityskeskustelujen tärkein tavoite?
  - Miten tämä tavoite tällä hetkellä toteutuu?
- Ryhmäkehityskeskusteluja on nyt käyty 2 vuotta. Mitä mieltä olet niiden toimivuudesta?
  - Mistä asioista puhutaan ryhmätasolla ja mistä yksilötasolla? Mistä niissä pitäisi puhua?
- Eroavatko ryhmäkeskusteluissa ja yksilökeskusteluissa asetetut strategiset tavoitteet toisistaan? Miten?

### 2. Keskusteluihin valmistautuminen

- Miten tärkeänä pidät valmistautumista kehityskeskustelujen onnistumisessa?
- Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?
  - Keskusteletteko asiasta etukäteen?
  - Keskusteletteko käsiteltävistä asioista etukäteen?
  - Valmisteleeko esimiehesi sinua kehityskeskusteluihin? Miten?
  - Oletko käynyt läpi kehityskeskustelulomakkeen ennen keskustelua?

### 3. Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineenä

- Millainen käsitys sinulla on organisaation strategisista tavoitteista? Entä ryhmäsi?
- Käsitelläänkö näitä tavoitteita kehityskeskusteluissa?
- Mitä mieltä olet siitä, että strategia tulisi enemmän mukaan kehityskeskusteluihin?

## **Liite 2. Haastattelu ennen kehityskeskusteluja/Esimies**

- = kysytään tarvittaessa

### **1. Kehityskeskustelujen nykyinen rooli ja VMBaro-tulokset**

- Halusin tutkimukseeni mukaan esimiehiä ja alaisia vuoden 2012 VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn kohdan 4.3 "Tulos-/kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä" "kolmesta eri keskiarvotuloksen saaneista ryhmistä. Sinun ryhmäsi tulos oli XX. Mitä ajatuksia tämä herättää?
- Paljonko sinulla on alaisia?
- Paljonko olet pitänyt kehityskeskusteluja?
- Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista yleisesti?
  - Millaisia kokemuksia sinulla on kehityskeskusteluista?
  - Millaisia odotuksia sinulla on kehityskeskusteluista?
- Miksi kehityskeskusteluja käydään?
  - Mikä on mielestäsi kehityskeskustelujen tärkein tavoite?
  - Miten tämä tavoite tällä hetkellä toteutuu?
- Ryhmäkehityskeskusteluja on nyt käyty 2 vuotta. Mitä mieltä olet niiden toimivuudesta?
  - Mistä asioista puhutaan ryhmätasolla ja mistä yksilötasolla? Mistä niissä pitäisi puhua?
- Eroavatko ryhmäkeskusteluissa ja yksilökeskusteluissa asetetut strategiset tavoitteet toisistaan? Miten?

### **2. Keskusteluihin valmistautuminen ja niiden toteuttaminen**

- Miten tärkeänä pidät valmistautumista kehityskeskustelujen onnistumisessa?
- Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?
  - Keskusteletteko asiasta etukäteen?
  - Keräätkö taustatietoja?
  - Keskusteletteko käsiteltävistä asioista etukäteen?
  - Suunnitteletko keskustelun kulun etukäteen?
- Valmisteletko alaisiasi kehityskeskusteluihin? Miten?
- Miten organisaation toiminta tukee kehityskeskusteluja?
  - Millaista tukea/valmennusta saat keskustelujen käymiseen?
- Mitkä ovat mielestäsi onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset?
- Miten kehittäisit nykyisiä kehityskeskustelukäytäntöjä?

- Miten nykyiset kehityskeskustelulomakkeet toimivat? Miten parantaisit niitä?

### **3. Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineenä**

- Miten kehityskeskustelut tukevat johtamista?
- Millainen käsitys sinulla on organisaation strategisista tavoitteista?
- Esimiehen tehtävä on jalkauttaa strategiaa yksilötasolle. Millainen rooli kehityskeskusteluilla on strategisten tavoitteiden jalkauttamisella yksilötasolle?
  - Pitäisikö tätä roolia selkeyttää?
- Mitä tiedät Pirkanmaan ELY-keskuksen toimintastrategiasta?

### **Liite 3. Haastattelu kehityskeskustelujen jälkeen/Alainen**

- = kysytään tarvittaessa

#### **1. Kokemus ja vuorovaikutus**

- Miten kehityskeskustelut tällä kertaa mielestäsi onnistuivat?
  - Oliko jokin muuttunut edelliseen kertaan verrattuna, mikä? / Minkä pitäisi muuttua?
- Oliko ryhmäkehityskeskustelu keskusteleva?
  - Mitkä tekijät olivat mielestäsi keskustelevuutta edistäviä tai estäviä?
- Tiesitkö heti alusta ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksen? Entä yksilökehityskeskustelun?
- Miten esimies suhtautui sinuun yksilökeskustelussa?
  - Oliko esimies kiinnostunut sanomistasi asioista?
  - Otettiinkö mielipiteesi huomioon?
- Puhuttiinko keskusteluissa niistä asioista, joista pitäisi puhua?

#### **2. Laatu ja ilmapiiri**

- Miten ryhmäkeskustelussa motivoitiin ja sitoutettiin yhteisiin tavoitteisiin?
- Millainen ilmapiiri keskusteluissa oli? Mitkä asiat siihen vaikuttivat?
- Oliko keskusteluihin käytetty aika sopiva?
- Mikä on luottamuksellisuuden merkitys onnistuneelle kehityskeskustelulle? Miten luottamuksellisuuden syntyä voisi edistää?
- Miten valmistauduit ryhmä- ja yksilökehityskeskusteluun? Oliko valmistautumisesta hyötyä?
  - Tukiko esimies valmistautumistasi?
- Kuinka valmistautumista voisi tukea jatkossa?

#### **3. Keskustelujen sisältö ja onnistuminen**

- Mitä asioita ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltiin?
- Selkeytettiinkö ryhmän jäsenten käsitystä omasta roolistaan ryhmässä ja sen tehtäväkentässä?
- Selkeytettiinkö ryhmän käsitystä omasta roolistaan organisaatiossa?
- Nostettiinkö ryhmän keskeiset osaamisen ja yhteistyön kehittämistarpeet esille? Sovittiinko ryhmän osaamisen kehittämistoimista?



- Mitä sovittiin ryhmälle asetetuista tavoitteista? Miten tavoitteet saavutetaan?
- Miten organisaation strategiset tavoitteet tuotiin esille kehityskeskusteluissa?
  - o Purettiinko ne konkreettisiksi tehtäviksi?
- Jäikö joitain asioita käsittelemättä, joita olisit halunnut keskusteluihin mukaan? Mitä? Miksi näitä ei käsitelty?
- Oletko tyytyväinen keskustelujen sisältöön?
- Miten uskoisit suoritusarvioinnin irrottamisen kehityskeskusteluista vaikuttavan kehityskeskustelujen onnistumiseen?

## Liite 4. Kehityskeskusteluprosessi PIRELYssä vuonna 2013

